



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

AUŠRA JANKAUSKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ ADAPTYVI LYDERYSTĖ PEDAGOGŲ
TRŪKUMO KONTEKSTE**

Darbo vadovas (-ė) Doc. dr. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Aušra Jankauskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Švietimo įstaigų vadovų adaptyvi lyderystė pedagogų trūkumo kontekste <i>Adaptive Leadership among Educational Institution Leaders in the Context of Teacher Shortages</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Aušra Jankauskienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- ☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- ☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Aušra Jankauskienė _____

Studijų programa, kursas: Vadybos studijų programa, II kursas _____

Rašto darbo pavadinimas: Švietimo įstaigų vadovų adaptivi lyderystė pedagogų trūkumo kontekste

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): magistro darbas _____ -

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atveju): _____

Deklaracijos pateikimo data 2026-01-02 _____

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*):
ChatGPT
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): duomenų rinkimas, informacijos tikslinimas, sąvokų pasiaiškinimas, vertimas.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Santrauka	Pasinaudota verčiant tekstą.	„Išverskite į tekstą lietuvių kalbą“
Įvadas, teorinė dalis	Sąvokų pasiaiškinimas. Mokslinių straipsnių paieška.	„Paaiškinkite (įrašiau raktinius žodžius) šią sąvoką“. „Suraskite (įrašiau raktinius žodžius) mokslinius straipsnius“.
Metodologinė dalis, rezultatų analizė	Pagalba aiškinantis kilusį neaiškumą, gramatinių, skyrybos klaidų taisymas.	„Paklausiau, ar reikalingas šioje (tam tikroje vietoje) skyrybos ženklas“. „Paprastai pakomentuoti, kaip suprasti (pagal tam tikrą raktinį žodį) šią formuluotę?“. „Ar reikalinga šiame žodyje nosinė?“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, 2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją* _____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

LENTELĖS.....	6
PAVEIKSLAI.....	7
SANTRAUKA.....	8
SUMMARY.....	9
ĮVADAS.....	11
1. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS TEORINIS PAGRINDIMAS PEDAGOGŲ TRŪKUMO KONTEKSTE.....	14
1.1. Adaptyvios lyderystės samprata.....	14
1.2. Adaptyvios lyderystės specifiškumas.....	18
1.3. Adaptyvių ir techninių problemų ypatumai adaptyvios lyderystės teorijoje.....	21
1.3.1. Adaptyvios ir techninės problemos: stiprybės ir trūkumai.....	23
1.3.2. Pedagogų trūkumas – adaptyvus iššūkis švietimo įstaigoje.....	25
1.4. Lyderio ir sekėjų vaidmuo adaptyvumo reikalaujančiuose iššūkiuose.....	26
1.4.1. Adaptyvios lyderystės procesas.....	29
2. BENDROJO IR IKIMOKYKLINIO UGDYMO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ IR PAVADUOTOJŲ UGDYmui ADAPTYVI LYDERYTĖ PEDAGOGŲ TRŪKUMO KONTEKSTE: TYRIMO METODOLOGIJA.....	32
2.1. Tyrimo metodai.....	32
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika.....	33
3. BENDROJO IR IKIMOKYKLINIO UGDYMO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ IR PAVADUOTOJŲ UGDYmui ADAPTYVI LYDERYTĖ PEDAGOGŲ TRŪKUMO KONTEKSTE: TYRIMO REZULTATAI.....	37
3.1. Direktorių ir pavaduotojų ugdymui atlikto tyrimo rezultatų analizė.....	37
TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA.....	50
IŠVADOS.....	51
REKOMENDACIJOS.....	53
LITERATŪRA.....	54
PRIEDAI.....	57
1 priedas. Kokybinio tyrimo klausimynas informantams.....	57
2 priedas. Tyrime dalyvaujančio asmens sutikimas.....	58

LENTELĖS

1.1.1 lentelė. Adaptyvios lyderystės perspektyvos ir prielaidos.....	15
1.1.2 lentelė. Adaptyvios lyderystės apibrėžimai.....	15
1.2.1 lentelė. Adaptyvios lyderystės nuostatos ir raiškos formos.....	19
1.2.2 lentelė. Vadovo veiklos žingsniai, sprendžiant adaptyvų iššūkį.....	20
1.3.1 lentelė. Iššūkių pobūdis pagal adaptyvią lyderystę.....	22
1.3.1.1 lentelė. Adaptyvių problemų stipriosios pusės ir trūkumai.....	24
1.3.1.2 lentelė. Techninių problemų stipriosios pusės ir trūkumai.....	25
1.3.2.1 lentelė. Pagrindiniai adaptyvaus iššūkio kriterijai.....	26
2.1.1 lentelė. Kokybinio tyrimo trūkumai ir stiprybės.....	32
2.1.2 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	35
3.1.1 lentelė. Adaptyvumo sąvoka profesiniame kontekste.....	37
3.1.2 lentelė. Adaptyvi lyderystė, sprendžiant pedagogų trūkumą.....	39
3.1.3 lentelė. Probleminės situacijos švietimo įstaigų vadovavimo praktikoje.....	40
3.1.4 lentelė. Sprendimų, susijusių su pedagogų trūkumo problema, priėmimas.....	44
3.1.5 lentelė. Nauji veikimo būdai organizacijoje sprendžiant pedagogų trūkumo problemą.....	46
3.1.6 lentelė. Kolektyvinės atsakomybės atvejis.....	48

PAVEIKSLAI

1.1.1 pav. Pagrindiniai adaptyvios lyderystės požymiai.....	17
1.3.1 pav. Adaptyvios lyderystės principai.....	22
1.4.1 pav. Švietimo įstaigos vadovo komanda.....	27
1.4.2 pav. Sekėjų vaidmuo sprendžiant pedagogų trūkumo problemą.....	28
1.4.1.1 pav. Procesinio požiūrio nuoseklūs etapai.....	29
1.4. 2 pav. Kokybinio tyrimo etapai.....	34
2.2.2 pav. Etikos principai.....	36

SANTRAUKA

Jankauskienė, A. Švietimo įstaigų vadovų adaptyvi lyderystė pedagogų trūkumo kontekste. Vadybos programos baigiamasis darbas. Vilniaus universitetas Šiaulių akademija. Magistro darbo vadovė doc. dr. Milda Damkuvienė.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama Kauno, Raseinių, Šiaulių ir Biržų savivaldybių švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui adaptyvi lyderystė pedagogų trūkumo kontekste. Darbo tikslas – identifikuoti adaptyvios lyderystės požymius švietimo įstaigų vadovų veikloje sprendžiant pedagogų trūkumo problemą. Tyrimo uždaviniai: atskleisti adaptyvios lyderystės sampratos esmę; identifikuoti adaptyvios lyderystės pagrindinius elementus, atskleidžiant skirtumus nuo kitų lyderystės tipų; atskleisti techninių ir adaptyvių iššūkių ypatumus, stiprybes ir trūkumus; išanalizuoti adaptyvios lyderystės proceso etapus ir atskleisti jų turinį; identifikuoti adaptyvios lyderystės požymius švietimo įstaigų vadovų veikloje, pedagogų trūkumo kontekste.

Magistro darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje atskleidžiama adaptyvios lyderystės sampratos esmė, jos specifiškumas – pagrindiniai elementai, kurie, skiria nuo kitų lyderystės tipų. Nagrinėjami techninių ir adaptyvių problemų ypatumai, jų stiprybės ir trūkumai. Toliau aptariamas lyderio ir sekėjų vaidmuo sprendžiant pedagogų trūkumo problemą. Jų įtaka sprendimų priėmimui. Vėliau gilintasi į adaptyvios lyderystės procesą, nuoseklius etapus.

Antroje tyrimo dalyje apibūdinama kokybinio tyrimo metodologija. Tyrimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Interviu tyrime dalyvavo 12 švietimų įstaigų direktorių ir pavaduotojų ugdymui. Dalyviai iš keturių savivaldybių: Raseinių r. sav., Kauno r., Šiaulių m. ir Biržų m. Geografinis kriterijus leido analizuoti reiškinių skirtingų regionų kontekste. Tyrimo dalyviai apėmė bendrojo ir ikimokyklinio ugdymo lygmenis. Toliau antroje dalyje aprašomas tyrimo organizavimas, pateikiami jo etapai, apžvelgiamos dalyvių charakteristikos ir tyrimo etika.

Trečioje magistro darbo dalyje pristatomi tyrimo rezultatai. Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog adaptyvios lyderystės esmę sudaro gebėjimas atpažinti adaptyvius iššūkius, telkti žmones bendram veikimui ir inicijuoti pokyčius, reikalaujančius elgsenos ir mąstymo kaitos. Adaptyvi lyderystė grindžiama nuolatinio mokymusi, refleksija ir priimtų sprendimų peržiūra. Pagrindinis adaptyvios lyderystės bruožas – darbas komandoje ir bendros atsakomybės pasidalijimas. Be to adaptyvi lyderystė nesiremia iš anksto parengtais sprendimais ar vien tik vadovo autoritetu, adaptyvi lyderystė grindžiama bendruomenės įtraukimu, dialogu ir sisteminiu pokyčių valdymu. Atliktas tyrimas parodė, kad švietimo įstaigų vadovų praktinėje veikloje identifikuoti adaptyvios lyderystės bruožai, tai prisitaikymas, lankstumas, vidinių išteklių mobilizavimas, darbo perorganizavimas, komandos įtraukimas, mokymasis. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad atsakydami į klausimą apie taikomas naujus veikimo būdus, padedančius spręsti pedagogų trūkumo problemą, vadovai įvardijo jau senai taikomas praktikas, orientuotas į esamos situacijos suvaldymą. Pastebėta, kad naujų sistemiškai įstaigos veiklą keičiančių sprendimų, interviu metu vadovai nepateikė.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: adaptyvi lyderystė, lyderystės raiška, adaptyvūs ir techniniai iššūkiai, pedagogų trūkumas, komandinė praktika, nauji veikimo būdai, švietimo įstaiga.

SUMMARY

Jankauskienė, A. Adaptive Leadership among Educational Institution Leaders in the Context of Teacher Shortages. Final thesis for the Management program. Vilnius University Šiauliai Academy. Master's thesis supervisor: Doc. Dr. Milda Damkuvienė.

This master's thesis analyzes adaptive leadership among heads and deputy heads for education of educational institutions in the municipalities of Kaunas, Raseiniai, Šiauliai, and Biržai in the context of teacher shortages. The aim of the thesis is to identify manifestations of adaptive leadership in the activities of educational institution leaders when addressing the problem of teacher shortage. The research objectives are: to reveal the essence of the concept of adaptive leadership; to identify the key elements of adaptive leadership, highlighting differences from other types of leadership; to reveal the characteristics, strengths and limitations of technical and adaptive challenges; to analyse the stages of the adaptive leadership process and to disclose their content; and to identify manifestations of adaptive leadership in the activities of educational institution leaders in the context of teacher shortages.

The thesis consists of three parts. The first part presents the essence of the concept of adaptive leadership, its specificity, and the main elements distinguishing it from other leadership types. The characteristics of technical and adaptive problems, their differences, and their interaction are analysed. The role of leaders and followers in addressing the problem of teacher shortage and their influence on decision-making is discussed. The part concludes with an analysis of the adaptive leadership process and its sequential stages.

The second part describes the qualitative research methodology. A semi-structured interview was chosen as the research method. Twelve heads and deputy heads for education of educational institutions participated in the study. Participants represented four municipalities: Raseiniai District Municipality, Kaunas District Municipality, Šiauliai City Municipality, and Biržai City Municipality. The geographical criterion enabled analysis of the phenomenon in the context of different regions. The study participants represented general and pre-school education institutions. This part also outlines the organization and stages of the research, describes participant characteristics, and discusses research ethics. Content analysis was applied for data analysis.

The third part presents the research results. The analysis of scientific literature revealed that the essence of adaptive leadership lies in the ability to recognize adaptive challenges, mobilize people for collective action, and initiate changes that require shifts in behaviour and thinking. Adaptive leadership is based on continuous learning, reflection, and the review of decisions made. One of its main features is teamwork and shared responsibility. Moreover, adaptive leadership does not rely on predetermined solutions or the authority of the leader alone but is grounded in community involvement, dialogue, and systematic change management. The empirical study showed that adaptive leadership among educational institution leaders is expressed through adaptability, flexibility, mobilization of internal resources, work reorganization, team involvement, and learning. However, when asked about new ways of working to address the teacher shortage, leaders mainly referred to long-established practices aimed at managing the existing situation. It was observed that during the interviews, leaders did not propose new solutions that would systematically transform institutional activities.

The thesis concludes with conclusions and recommendations.

Keywords: adaptive leadership, leadership expression, adaptive and technical challenges, teacher shortage, teamwork, new ways of working, educational institution.

IVADAS

Temos pristatymas ir tyrimo aktualumas. Šiuolaikiniame pasaulyje vis labiau pabrėžiama lyderystės įtaka institucijos veiklai ir individo sėkmei, ypač akcentuojamas švietimo institucijų kontekstas, nes mokyklos veiklų veiksmingumas didina visų jos narių mokymosi sėkmės galimybes (Marzano, Waters, McNulty, 2011). Nuo senų laikų iki šiol vadovo vaidmuo išlieka vienas iš svarbiausių organizacijoje. Apie lyderystės svarbą daug kalbama strateginiuose tiek Lietuvos, tiek tarptautiniuose dokumentuose. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012), teigiama, jog reikia skatinti ir ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas organizacijose, keičiant valdymo kultūrą, pereinant prie pagrįstų sprendimų priėmimo ir bendro sutarimo siekimo organizacijoje.

Sėkmingam vadovavimui užtikrinti vis labiau akcentuojama adaptyvios lyderystės svarba. Pasak Daunienės ir Avižinio (2023) – adaptyvi lyderystė išskirtinė dėl to, kad pagrindinis dėmesys yra telkiamas ne į vieną kurį nors lyderį, kaip įprasta, o sprendimų ir veiksmų galia įveikti iššūkius atitenka įvairiems bendruomenės nariams. Teigiama, jog lyderystės gali imtis bet kas, bet kada, bet kur. Vadovaujantis šios lyderystės prielaidomis, iššūkiai įveikiami bendromis jėgomis. Heifetz (1994) – adaptyvios lyderystės koncepcijos autorius – pabrėžė, kad lyderystės esmė yra mobilizuoti žmones mokytis, keistis ir spręsti problemas, kurioms nėra paprastų ar techninių atsakymų. Anot šio autoriaus, organizacijai susidūrus su besikeičiančiomis sąlygomis arba nematytais iššūkiais, vienintelis būdas išgyventi – prisitaikyti. Adaptyvi lyderystė skatina bendruomenės narius spręsti problemas su nežinomais sprendimais ir klestėti tai darant besikeičiančioje aplinkoje.

Chughtai, Syed, Naseer, Chinchilla (2023) atliktame tyrime apie adaptyvią lyderystę organizacijose, pabrėžiama, jog adaptyvi lyderystė padeda organizacijoms išnaudoti savo mokymosi potencialą, stiprina darbuotojų pasitikėjimą savo gebėjimais tvarkytis su pokyčiais, skatina inovacijas. Šiuo požiūriu švietimo įstaigų vadovai pagal adaptyvios lyderystės teoriją, gali sustiprinti pedagogų pasitikėjimą savimi įveikiant iššūkius. Adaptyvios lyderystės principai pabrėžia, kad lyderystė nėra vieno asmens prerogatyva, tai yra kolektyvinė praktika (Heifetz, Linsky, 2002). Tai reiškia švietimo įstaigoje dirbanti vadovų komanda – direktoriaus pavaduotojai ugdymui, metodinės grupės, įstaigos taryba, profesinės sąjungos – yra proceso dalyviai. Tokia kolektyvinė lyderystės praktika leidžia efektyviau reaguoti į sudėtingus iššūkius, tokius kaip pedagogų trūkumas. Vadovų komandos įsitraukimas, sprendžiant pedagogų trūkumo problemą, leidžia ne tik paskirstyti atsakomybę, bet ir sukurti platesnę mobilizacijos platformą, kurioje įvairūs lyderystės vaidmenys tarpusavyje bendradarbiauja, prisideda prie sprendimų priėmimo.

Akademinių tyrimų kontekste lyderystės samprata ypač svarbi ir aktuali šiandienos švietimo organizacijų vadovų veikloje, nes švietimo srityje vyksta nuolatiniai pokyčiai, kurie tampa vadovo darbo elementais kasdien. Be to, pedagogų trūkumas kasmet sukelia vis didesnių iššūkių. „Situacija dėl pedagogų trūkumo prastėja greičiau nei tikėtasi“ (Kairė, 2022). Sparti kaita ir neapibrėžtumas organizacijoje kelia nerimą, todėl adaptyvios lyderystės filosofijos, principų, nuostatų plėtros galimybes švietimo įstaigose privalu tirti įvairiais požiūriais. Švietimo įstaigų vadovų ar vadovų komandų gebėjimas veikti vadovaujantis adaptyvios lyderystės principais tampa esmine sąlyga organizacijos išlikimui ir kokybiškam ugdymo proceso užtikrinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinės švietimo įstaigos veikia nuolatinių pokyčių ir reformų kontekste, kuriame įprasti sprendimai ne visuomet užtikrina veiklos tęstinumą ir paslaugų kokybę. Tai ypač ryšku pedagogų trūkumo situacijoje, kai švietimo įstaigos vadovybei reikia greitai reaguoti į nenumatytas problemas, kompleksiskus sprendimų priėmimo procesus ir įtampą. Tokiose

aplinkybėse tampa vis labiau akcentuojama adaptyvios lyderystės svarba, padedanti veikti neapibrėžtumo sąlygomis ir ieškanti naujų veikimo būdų. Adaptivi lyderystė grindžiama bendruomenės telkimu, gebėjimu mobilizuoti žmones bei atsakomybės pasidalijimu tarp bendruomenės narių. Kolektyvinė praktika – vienas iš esminių adaptyvios lyderystės principų. Dėl ko adaptivi lyderystė padeda ne tik efektyviau spręsti kylančias problemas, bet ir kurti tvarią organizacinę aplinką, kurioje darbuotojai skatinami priimti pokyčius, dalyvauti sprendimuose ir prisiimti atsakomybę už gautus rezultatus.

Mokslinės problemos pagrindimas. Užsienio šalių mokslininkai Drysdale ir Gurr (2020) teigia, kad adaptivi lyderystė vis dar nėra plačiai tyrinėjama. Autoriai pasisako, jog lyderystės sėkmė priklauso nuo gebėjimo derinti pastovumą (aiški struktūra, vertybės) su lankstumu (greitas prisitaikymas prie iššūkių, krizių). Jie siūlo atlikti tyrimus dėl adaptyvios lyderystės modelių kūrimo švietimo įstaigose, ieškoti naujų idėjų.

Šiuolaikinės švietimo realijos reikalauja lyderystės nuostatų, kurios galėtų veikti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, privalu greitai reaguoti į krizes bei ugdyti bendruomenės atsparumą. Viena iš tokių lyderystės nuostatų – adaptivioji lyderystė, kuri akcentuoja gebėjimą prisitaikyti prie sudėtingų situacijų, įtraukti darbuotojus į problemų sprendimą ir kurti ilgalaikes motyvacines strategijas (Heifetz, Grashow ir Linsky, 2009). Pastaraisiais metais Lietuvoje, švietimo sektoriuje ryškėja ilgalaikė ir sudėtinga problema – pedagogų trūkumas. Remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos turimais duomenimis, 2024–2025 mokslo metų pradžioje buvo paskelbta apie keturi tūkstančiai laisvų pedagogų darbo vietų, o kai kuriose savivaldybėse trūkumas siekia kritinį lygį (Kairė, 2022). Ši problema aktuali visoms ugdymo sritims – nuo ikimokyklinio iki bendrojo ugdymo. Šioje situacijoje švietimo įstaigos vadovas, kaip organizacijos lyderis, tampa pagrindiniu asmeniu, sprendžiant šią situaciją. Nuo švietimo įstaigos vadovo gebėjimo pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti pedagogus priklauso švietimo įstaigos veiklos tęstinumas bei ugdymo kokybė. Užsienio šalių tyrėjai (Harris, Jones, 2018) teigia, kad adaptyvios lyderystės principus įgyvendinantis vadovas, priimdamas tinkamus sprendimus, individualių poreikių supratimą ir kūrybiškus problemų sprendimo būdus, gali reikšmingai padidinti pedagogų išlaikymo rodiklius ir sumažinti pedagogų kaitą. Lietuvoje kalbant apie lyderystę, tyrėjai dažniau nagrinėja lyderystės vaidmenį bendruoju požiūriu – kaip mokyklos vadovo kompetenciją ar vadybos principą (Šteinienė ir Stanikūnienė, 2021). Empiriniai tyrimai, nagrinėjantys švietimo įstaigų vadovų veiklą adaptyvios lyderystės teorijų kontekste yra pavieniai ir neišsamūs. Tokių tyrimų, kurie nagrinėja vadovo vaidmenį motyvuojant pedagogus, buvo atlikta (Lukošienė, 2022), tačiau dažniausiai jie neidentifikuoja adaptyvios lyderystės kaip atskiros, sistemiškai taikomos teorinės perspektyvos, kuria remiantis analizuojama švietimo įstaigos vadovo veikla. Nors pedagogų trūkumas Lietuvoje tampa vis aktualesne švietimo sistemos problema, dar stokojama tyrimų, atskleidžiančių adaptyvios lyderystės principų įgyvendinimą švietimo įstaigose pedagogų trūkumo kontekste.

Tyrimo mokslinei problemai atskleisti keliamas probleminis klausimas:

- *kokius adaptyvios lyderystės požymius galima identifikuoti švietimo įstaigų vadovų veikloje sprendžiant pedagogų trūkumo problemą?*

Tyrimo objektas – švietimo įstaigų vadovų adaptivi lyderystė pedagogų trūkumo kontekste.

Tyrimo tikslas – nustatyti adaptyvios lyderystės požymius švietimo įstaigų vadovų veikloje sprendžiant pedagogų trūkumo problemą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti adaptyvios lyderystės sampratos esmę.
2. Identifikuoti adaptyvios lyderystės pagrindinius elementus, atskleidžiant skirtumus nuo kitų lyderystės tipų.
3. Atskleisti techninių ir adaptyvių iššūkių ypatumus, stiprybes ir trūkumus.
4. Nustatyti adaptyvios lyderystės proceso etapus ir atskleisti jų turinį.
5. Identifikuoti adaptyvios lyderystės požymius švietimo įstaigų vadovų veikloje, pedagogų trūkumo kontekste.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė sudarė pagrindą konceptualizuoti adaptyvios lyderystės sampratą, principus ir jų raišką švietimo įstaigose. Kokybinio tyrimo metu buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, skirtas švietimo įstaigų vadovams ir pavaduotojams ugdymui. Tyrimo dalyviai iš skirtingų Lietuvos vietovių, daugiausia iš Raseinių – 8, kiti iš Kauno r. - 2, 1 iš Biržų ir 1 iš Šiaulių miesto. Iš viso tyrime dalyvavo 12 informantų. Sudarytas interviu klausimynas, kuriame 5 tematiniai klausimai.

Darbo struktūra. Magistro darbas susideda iš šių dalių: santrauka, įvadas, teorinė dalis, empirinė dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Kiekviena darbo dalis suskirstyta į skyrius. Darbo įvade pristatoma darbo tema, aktualumas, tikslas, uždaviniai ir tyrimo metodologija. Teorinėje dalyje nagrinėjama adaptyvios lyderystės samprata, specifiškumas, adaptyvių ir techninių iššūkių ypatumai, stiprybės ir trūkumai, pristatytas pedagogų trūkumas, kaip adaptyvus iššūkis, apžvelgtas lyderio ir sekėjų vaidmuo adaptyviuose iššūkiuose bei apibūdintas adaptyvios lyderystės procesas, atskleistas jo turinys. Antroje dalyje aprašoma tyrimo metodologija ir organizavimas. Trečioje dalyje pristatoma atlikto kokybinio tyrimo – interviu, rezultatų analizė ir apibendrinimas.

1. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS TEORINIS PAGRINDIMAS PEDAGOGŲ TRŪKUMO KONTEKSTE

1.1. Adaptyvios lyderystės samprata

Adaptyvios lyderystės sąvoka pastaruoju laikotarpiu tapo viena aktualiausių šiuolaikinio vadovavimo paradigmu, ypač organizacijose, kurios veikia neapibrėžtumo ir nuolatinių pokyčių sąlygomis. Adaptyvios lyderystės teorijos pradininkai, JAV Harvardo universiteto Kenedžio mokyklos profesoriai Heifetz, Grashow ir Linsky. Adaptyvios lyderystės koncepcija akcentuoja, kaip padėti žmonėms keistis ir prisitaikyti, nes lyderystė yra praktika, kurios dėka žmonės mobilizuojami imtis spęsti sunkius iššūkius ir klestėti (Heifetz et al., 2009). Adaptyvi lyderystė iškelia siekį atskleisti veikimo būdus, kurie padėtų spęsti opias ir svarbias problemas. Ši lyderystės teorija grindžiama atskyrimu tarp techninių ir adaptyvių problemų. Techninės problemos yra aiškiai apibrėžtos, jų sprendimui pakanka turimų žinių, procedūrų ar ekspertų patarimų. Tuo tarpu adaptyvūs iššūkiai kyla tuomet, kai reikia keisti organizacijos nuostatas, vertybes ar veiklos modelius, o sprendimai negali būti priimami iš ankstesnės praktikos (Heifetz, Linsky 2002). Adaptyvios lyderystės koncepcija išryškėjo atsiradus poreikiui ieškoti alternatyvos, kuri galėtų kurti pagrindą ugdyti ne tik vadovų, bet ir visų organizacijos darbuotojų kompetencijas, kurios reikalingos įvairiems iššūkiams, problemoms spęsti, kai nepakanka techninių sprendimų siekiant organizacijos klestėjimo. Ši teorija koncentruojasi į adaptavimąsi ir sprendžia, kokie lyderystės veiksmų padeda organizacijoje imtis permainų. Be to, ši teorija numato, kaip kurti ateitį, kurioje realizuotųsi lūkesčiai didelį dėmesį skiriant techninių ir adaptyvių iššūkių sprendimams. Pasak Northouse (2009), sąvoka - lyderystė nėra lengvai apibrėžiama, kadangi ji turi filosofinį pagrindą. Labai dažnai pats žodis lyderystė yra siejamas su vadovavimu ar vadovu. Lyderystė, turėdama platų spektrą apibrėžimų ir teorijų, vis tik yra neatsiejama nuo paties lyderio ir jo vaidmens, kuris, pasak Šilingienės (2012), sąveikauja su jį sekančiais bei aplinka, ir konteksto, kuriame ir reiškiasi lyderystė. Reikalinga pabrėžti, kad lyderystė yra galima tik ryšyje su kitais. Anot Hufnagel ir Nawaz (2018), valdžia suprantama kaip vaidmuo ar pozicija organizacijoje arba kitoje hierarchinėje struktūroje, iš kurios tikimasi užtikrinti tvarką, suteikti saugumą ir nustatyti techninės veiklos kryptį. Taigi, kai problema techninė, ją sprendžia valdžią turintis asmuo, tačiau, kai problema yra adaptacinio pobūdžio, kalbama apie strategijos paieškas, o tai yra lyderystė. Reikalinga atkreipti dėmesį į tai, kad lyderystės apibrėžtis ir kas yra lyderis, vis kinta. Lyderystės fenomenas mokslininkų dėmesio sulaukė prieš kelis dešimtmečius, tad nenuostabu, kad vykstant kaitai visuomenėje, kinta ir pati lyderystės sąvoka, randasi nauji požiūriai, apibūdinantys lyderystę. Pasak Dukynaitės (2015), šiuo metu galima suskaičiuoti apie septyniasdešimt lyderystės teorijų. Tad neabejotinai mokslininkų dėmesys teorijoms nėra vienodas, taip pat atliekami tyrimai remiantis teorijomis, gali būti skirtingai interpretuojami. Remiantis Dukynaite (2015), dalis lyderystės teorijų yra naujos, mažai nagrinėtos ir papildančios viena kitą. Atsižvelgiant į šios mokslininkės teiginį, reikalinga pabrėžti, kad tyrimui pasirinkta adaptyvi lyderystė, patenka į lyderystės teorijų spektrą, kur dėmesys yra skiriamas tik pastaraisiais dešimtmečiais.

Anot adaptyvios lyderystės koncepcijos kūrėjo Heifetz (1994), lyderystės prieiga sujungia idėjas, kurios paimtos iš 4 konceptualių perspektyvų: sisteminės, biologinės, tarnystės ir psichoterapinės (žr. 1.1.1 lentelę).

Adaptyvios lyderystės perspektyvos ir prielaidos

Perspektyvos	Prielaidos
Sisteminės	Organizacija veikia kaip sistemų sąveika, kurios tarpusavyje susijusios. Problemos kyla visos sistemos kontekste.
Biologinės	Organizacija ir žmonės turi nuolat prisitaikyti prie kintančių sąlygų, poreikių, išorinės aplinkos pasikeitimų.
Tarnystės	Lyderystė kaip tarnavimas bendruomenei, visuomenei – gerovės kūrimas, o ne kontrolė ar dominavimas.
Psichoterapinės	Pagalba bendruomenei įveikiant pokyčių keliamą nerimą, parodyti naujas galimybes.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Heifetz (1994)

Praktikoje Heifetz (1994) išvardintos perspektyvos ir prielaidos rodo kryptį, kur ieškoti veiksmingų metodų, nes kiekviena iš šių perspektyvų suteikia žinių, kurias galima integruoti į lyderystės procesą. Tai yra, jog sisteminė perspektyva yra palanki kompleksiskumo suvokimui, biologinė – suteikia pagrindą žvelgti į lyderystę kaip į eksperimentavimą, tarnystės perspektyva yra palanki dėti vertybinius pagrindus, atsižvelgiant į aplinkinių gerovę, o psichoterapinė perspektyva suteikia žinių ir metodų, kaip koordinuoti žmonių darbą grupėje, kaip kurti psichologinį saugumą sunkioms temoms tyrinėti, kaip spręsti konfliktus, kaip padėti žmonėms pažinti pačius save (Šumskienė, Daunienė ir Žalimienė, 2021).

Apžvelgiant 1.1.1 lentelę galima teigti, kad sisteminė perspektyva leidžia matyti organizaciją kaip vieną visumą, kurioje problemos kyla ne atskirose dalyse, o iš jų tarpusavio sąveikos. Biologinė perspektyva numato, kad organizacijos nuolat turi prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Tarnystės perspektyva akcentuoja lyderystę kaip gerovės kūrimą bendruomenei ar visuomenei, o ne valdžios demonstravimą. Psichoterapinė perspektyva pabrėžia, kad pokyčiai sukelia nerimą, baimę, todėl lyderis kuria palaikančią aplinką, skatina dialogą, parodo naujas galimybes.

Siekiant išsamiau atskleisti adaptyvios lyderystės esmę, tikslinga remtis skirtingų autorių pateikiamais apibrėžimais apie adaptyvią lyderystę (žr. 1.1.2 lentelę).

1.1.2 lentelė

Adaptyvios lyderystės apibrėžimai

Autorius, Metai	Adaptyvios lyderystės apibrėžimas
Heifetz, Linsky, 2009	Adaptyvi lyderystė yra žmonių sutelkimo praktika įveikti sunkius iššūkius ir klestėti
Heifetz ir kt., 2004	Adaptyvi lyderystė yra procesas, reikalaujantis sutelkti žmones problemoms spręsti nauju būdu.
Avizinis, Daunienė, 2023	Adaptyvi lyderystė yra gana nišinė lyderystės samprata. Ji neįprasta, nes teigia, jog lyderystės temos dėmesio centre yra ne sekėjus turintis žmogus, o įvairių žmonių veikimas.
Herrity, 2023	Adaptyvi lyderystė pasitelkia visos organizacijos kūrybiškumą sprendžiant iššūkius.
Hunt ir kt., 2006	Adaptyvi lyderystė – bendros įtakos procesas, kurį bet kuriuo metu gali atlikti bet kuris grupės ar socialinės sistemos narys.
Northouse, (2021)	Adaptyvi lyderystė – dinamiškas ir pasikartojantis procesas, padedantis asmenims ir organizacijoms prisitaikyti bei augti sudėtingų situacijų metu.
Yukl, (2013)	Adaptyvioji lyderystė – tai nuolatinis diagnostikos, interpretavimo ir veikimo procesas, taikomas sprendžiant problemas, kurioms nėra aiškių sprendimų.
Uhl-Bien, Marion, Mc Kelvey, (2007)	Adaptyvi lyderystė – tai procesas kylantis iš žmonių sąveikos, kai jie susiduria su adaptyviais iššūkiais sudėtingose sistemose.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal nurodytus autorius.

Atlikus skirtingų autorių apibrėžimų analizę, galima teigti, kad adaptyvios lyderystės sampratą sudaro penki pagrindiniai požymiai, atspindintys šios sampratos esmę. Vienas iš jų yra – *žmonių susitelkimo praktika veikti*, čia pabrėžiama, kad adaptyvi lyderystė kyla iš žmonių bendros veiklos, tarpusavio sąveikos ir kolektyvinės įtakos. Akcentuojama, kad lyderystė nėra vieno asmens veiklos procesas, o tai yra visos bendruomenės gebėjimas mobilizuotis sprendžiant sudėtingus iššūkius ir siekiant bendrų tikslų. Pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo visos bendruomenės įsitraukimo, gebėjimo bendradarbiauti ir dalintis atsakomybe. Teigiama, jog adaptyvi lyderystė yra žmonių sutelkimo praktika veikti (Heifetz, Linsky, 2009). Heifetz ir kt. (2004) nurodo, kad tai yra procesas, sutelkti žmones problemoms spręsti nauju būdu. Avižinis ir Daunienė (2023) šį požiūrį praplečia bei nurodo, kad adaptyvi lyderystė, kai dėmesys nėra skiriamas vienam vadovui, o tai yra įvairių žmonių veikimas. Hunt ir kt. (2006) bei Uhl-Bien ir Marion Mc Kelvey (2007) papildė, kad adaptyvi lyderystė yra bendros įtakos ir žmonių sąveikos procesas, kurį gali atlikti bet kuris organizacijos narys. Herrity (2023) praplečia šį požiūrį teigdamas, kad toks kolektyvinis veikimas skatina organizacijos kūrybiškumą. Taigi susisteminant šių autorių požiūrius galima teigti, kad adaptyvi lyderystė yra laikoma kolektyvinės praktikos procesu, kur lyderystė tampa ne individualia, o kolektyvine atsakomybe, kuri grindžiama bendradarbiavimu ir kūrybišku problemų sprendimu.

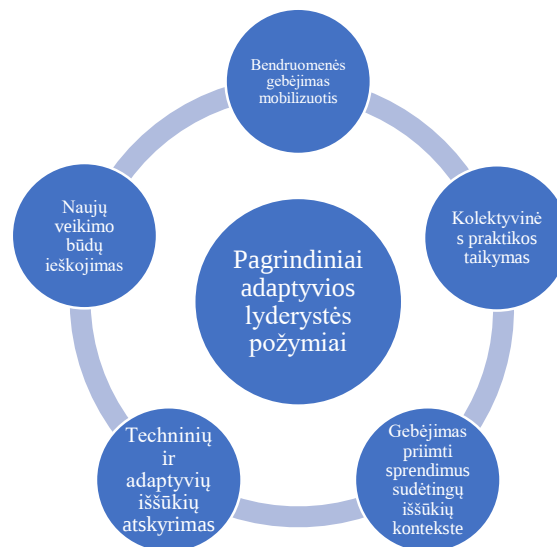
Autorių pateiktuose adaptyvios lyderystės apibrėžimuose *akcentuojamas gebėjimas veikti ir priimti sprendimus sudėtingų iššūkių ir neapibrėžtumo kontekste*. Heifetz ir Linsky (2009) bei Heifetz, Kania ir Kramer (2004) adaptyvią lyderystę apibrėžia kaip gebėjimą įveikti sunkius iššūkius ir spręsti problemas naujais būdais. Herrity (2023) adaptyvią lyderystę numato kaip atsaką į organizacinius iššūkius, reikalaujančius kūrybiškumo. Tuo tarpu Northuose (2021) pabrėžia gebėjimą prisitaikyti ir augti sudėtingų situacijų metu. Yukl (2013) ir Uhl-Bien ir Marion Mc Kelvey (2007), tai sieja su problemų sprendimu kontekstuose, kuriuose nėra aiškių sprendimų.

Trečiasis požymis – adaptyvi lyderystė nėra vienkartinis veiksmas, o *nuoseklus veikimo procesas*, taikomas sprendžiant problemas, kurioms nėra aiškių sprendimų, (Yukl, 2013). Tokiu būdu adaptyvi lyderystė suvokiama kaip nuolat atsinaujinanti veikimo sistema, kuri remiasi mokymusi iš patirties. Northuose (2021) pabrėžia, jog adaptyvi lyderystė yra dinamiškas, pasikartojantis procesas, kuris padeda organizacijai prisitaikyti bei augti sudėtingų situacijų metu. Adaptyvi lyderystė šiame kontekste tampa mokymusi atviru procesu, leidžiančiu organizacijai klestėti per patirtį ir prisitaikymą. Taigi, apibendrinant galima teigti, jog toks dinamiškas lyderystės pobūdis leidžia išlikti organizacijai lanksčiai ir atspariai pokyčiams, nuolat ieškant naujų sprendimų sudėtingose situacijose.

Ketvirtąjį požymį geriausiai apibrėžia Yukl (2013) teigdamas, kad adaptyvus vadovas turi nustatyti problemos prigimtį, taip pat turi *atskirti techninius ir adaptyvius iššūkius*. Diagnostika reiškia gebėjimą „pažvelgti iš šono“, identifikuoti konfliktus ar kylančią įtampą. Interpretavimas apima supratimą, kas vyksta, kokios vertybės ir interesai susiduria. Tai rodo, kad adaptyvi lyderystė yra ir mąstymo procesas, kuris apima situacijos analizę ir refleksiją. Apibendrinant galima teigti, jog šis elementas pabrėžia kognityvinę ir analitinę lyderystės dimensiją, kuri yra būtina siekiant tvaraus prisitaikymo.

Heifetz et al. (2004) teigia, kad adaptyvi lyderystė, procesas, reikalaujantis *problemas spręsti nauju būdu*, nepasitelkiant techninių sprendimų. Tuo tarpu Yukl (2013) nurodo, kad adaptyvios lyderystės esmė yra problemos, kurioms nėra aiškių sprendimų. Šie požiūriai rodo, kad adaptyvi lyderystė yra orientuota į naujų žinių kūrimą ir eksperimentavimą. Tai veikimas situacijose, kuriose nėra aiškių sprendimų ar iš anksto nustatytų veikimo modelių – tai penktasis požymis iš autorių sudarytų

apibrėžimų. Tokioje situacijoje lyderiai ir jų komandos turi ieškoti naujų būdų, kaip išspręsti kylančius iššūkius. Pateiktuose apibrėžimuose teigiama, kad adaptyvi lyderystė padeda asmenims ir organizacijoms augti, mokytis, prisitaikyti prie pokyčių ir tobulėti. Adaptyvi lyderystė nėra vien reagavimas į nuolat kylančius iššūkius, tai mokymosi, augimo ir keitimosi procesas. Northuose (2021) nurodo, kad adaptyvi lyderystė padeda asmenims ir organizacijoms augti sudėtingų situacijų metu. Šis požiūris leidžia matyti adaptyvią lyderystę kaip besikeičiantį procesą, kuris ne tik sprendžia problemas, bet ir keičia organizacijos kultūrą. Analizuojant įvairių autorių adaptyvios lyderystės apibrėžimus, galima teigti, jog pagrindiniai požymiai yra pateikiami 1.1.1 paveiksle.



1.1.1 pav. Pagrindiniai adaptyvios lyderystės požymiai

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis 1.1.2 lentele, įvairių autorių apibrėžimais

Iš pateikto 1.1.1 pav. galima daryti išvadą, jog adaptyvios lyderystės esmę sudaro bendruomenės gebėjimas mobilizuotis sprendžiant kylančias problemas, kai kiekvienas organizacijos narys įtraukiamas į sprendimų priėmimą ir atsakomybę už pokyčius. Tokia lyderystė remiasi kolektyvinės praktikos taikymu, kai vadovas ne tik vadovauja, tačiau taip pat sudaro sąlygas bendruomenės nariams mokytis vieniems iš kitų, dalintis patirtimi. Adaptyvi lyderystė pasižymi gebėjimu priimti sprendimus sudėtingų, neapibrėžtų iššūkių kontekste, kai nėra aiškių sprendimo būdų. Taip pat svarbus adaptyvios lyderystės bruožas yra atskirti techninius ir adaptyvius iššūkius. Tai leidžia suprasti, kada problemos gali būti išspręstos, taikant jau turimus metodus, o kada būtina ieškoti naujų veikimo būdų. Tokiu būdu adaptyvi lyderystė padeda bendruomenei mokytis ir prisitaikyti prie pokyčių, ieškoti naujų sprendimų.

Taigi, apžvelgus adaptyvios lyderystės sampratą, galima teigti, kad adaptyvi lyderystė grindžiama gebėjimu veikti sudėtingose, neapibrėžtose situacijose, kai tradiciniai sprendimai nepadeda išspręsti problemų. Ji orientuota ne į techninių problemų sprendimą, o į gilesnius pokyčius organizacijoje. Kaip teigia tyrėjai Heifetz ir kt. (2009), ši lyderystės forma reiškia gebėjimą mobilizuoti žmones bendram darbui sprendžiant adaptyvius iššūkius, reikalaujančius mokymosi, kūrybiškumo ir bendruomenės sutelkimo. Adaptyvi lyderystė – kolektyvinės praktikos procesas ir ieškojimas naujų veikimo būdų.

1.2. Adaptyvios lyderystės specifiškumas

Šiuolaikinės švietimo įstaigos veikia nuolatinių pokyčių, socialinių, ekonominių ir technologinių transformacijų laikotarpiu. Vadovo veikla tampa itin sudėtinga, nes tradiciniais, techniniais sprendimais paremti vadovavimo modeliai dažnai neatitinka kylančių iššūkių. Švietimo srityje pedagogų trūkumo problema reikalauja ne tik administracinių sprendimų, bet ir lyderystės, gebančios mobilizuoti žmones pokyčiams. Adaptyvios lyderystės teorija grindžiama Heifetz (1994), Heifetz ir Linsky (2002) bei Heifetz, Linsky ir Grashow (2009) darbais. Autorių sukurta teorinė prieiga pabrėžia, kad lyderystė nėra vien vadovo pareigų ir statuso išraiška, tai yra procesas, kuriame lyderis mobilizuoja žmones spręsti sudėtingus, adaptyvius iššūkius. Teorija remiasi prielaida, kad organizacijos nariai turi būti ne pasyvūs sprendimų vykdytojai, o aktyvūs dalyviai, gebantys prisitaikyti ir mokytis iš patirties. Autoriai adaptyvios lyderystės teorijoje itin akcentuoja procesinį pobūdį – tai dinamiškas ir pasikartojantis veikimas, kuriame lyderis nuolat stebi aplinką ir atpažįsta kylančius iššūkius, padeda darbuotojams suprasti pokyčių priežastis ir kartu ieško būdų, kaip prie jų prisitaikyti. Pastaraisiais metais adaptyvios lyderystės teorija sulaukia vis daugiau dėmesio ir Lietuvos švietimo kontekste. Avižinis ir Daunienė (2023), remdamiesi Heifetz (1994) sukurta koncepcija teigia, kad adaptyvi lyderystė siejama su asmeniniu sąmoningumu, emociniu atsparumu ir gebėjimu veikti pokyčių sąlygomis. Autoriai pabrėžia, kad vadovai turi ne tik vadovauti, bet ir mokytis kartu su komanda, gebėti reflektuoti, dalintis atsakomybe, gebėti klausytis ir kurti pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą. Pasak autorių, adaptyvi lyderystė yra procesas, padedantis lyderiui ir komandai „išbūti“ neapibrėžtume, suvokti pokyčių prasmę ir ieškoti kūrybiškų sprendimų. Teigiama, kad svarbus ne tik strateginis gebėjimas spręsti problemas, bet labai svarbu ir emocinis, psichologinis pasirėngimas pokyčiams. Ši teorinė prielaida ypač aktuali švietimo įstaigų vadovams, kurie nuolat susiduria su kintančiomis sąlygomis, pedagogų trūkumu, emocine įtampa, pokyčių įgyvendinimu. Šiame kontekste adaptyvios lyderystės teorija suteikia pagrindą analizuoti, kaip vadovai geba išlaikyti pusiausvyrą tarp stabilumo ir pokyčių, įtraukti pedagogus į bendrus sprendimus bei skatinti organizacijos augimą.

Naujų mąstymo ir veikimo būdų ugdymas yra tik pirmasis žingsnis adaptyvių iššūkių sprendimo procese. Itin svarbu, kad pokyčių siekis taptų visos organizacijos bendru tikslu. Adaptyvi lyderystė tampa neatsiejama švietimo įstaigos veiklos dalimi. Ji skatina ne tik reaguoti į išorinius pokyčius, bet ir juos formuoti telkiant bendruomenę bendram tikslui. Atskleidžiant švietimo įstaigos vadovo adaptyvios lyderystės raišką pedagogų trūkumo kontekste, galima numatyti, kaip plėtoti adaptyviąją lyderystę sprendžiant pedagogų trūkumo problemą, kokius sprendimus priima vadovai, siekiant išlaikyti esamus ir pritraukiant naujus pedagogus. Lietuvoje adaptyvios lyderystės sampratą analizavo Daunienė ir Avižinis (2023). Savo knygoje „Paliekant ego lyderystę“ autoriai pabrėžia, kad vadovai veikdami sudėtingomis sąlygomis, dažnai remiasi vadinamosios ego lyderystės principais – tai reiškia, kad sprendimus priima vienas asmuo, vadovaudamasi asmeniniais įsitikinimais ar ambicijomis, tuo tarpu bendruomenės vaidmuo lieka antraeilis. Pasak autorių, adaptyvi lyderystė grindžiama ego lyderystės atsisakymu, bendruomenės įgalinimu, pasitikėjimo kūrimu bei gebėjimu kartu su bendruomene ieškoti naujų sprendimo būdų (žr. 1.2.1 lentelę). Adaptyvūs lyderiai turi sugebėti suvaldyti įtampą ir neaiškumą dėl kylančių problemų, turi skatinti žmones keisti savo įpročius ir požiūrius, nes tik taip galima pasiekti realų pokytį ir vystymąsi. Tyrėjai akcentuoja, kad iššūkių sprendimas nėra priskiriamas vien vadovui, sprendimus gali inicijuoti bet kas ir bet kada, o vadovo vaidmuo siejamas su bendruomenės telkimu, įgalinimu ar paramos užtikrinimu. Lyderystė tokiu būdu tampa kolektyvine praktika, kurioje kiekvienas bendruomenės narys prisiima atsakomybę

už pasiektus tikslus. Ši perspektyva glaudžiai siejasi su adaptyvios lyderystės samprata, pabrėžiančia, jog adaptyvūs iššūkiai negali būti išspręsti vieno asmens sprendimu ar autoritetu (Heifetz, Linsky, 2002). Tai reikštų, jog vadovas, atsisakęs ego ir kontrolės poreikio, suteikia sąlygas bendruomenės nariams aktyviai dalyvauti problemų sprendime, išsakyti idėjas bei siūlyti naujus veikimo būdus. Toks požiūris ne tik stiprina organizacijos atsparumą pokyčiams, bet ir ugdo pasitikėjimo kultūrą, kur kiekvienas gali tapti lyderiu.

1.2.1 lentelė

Adaptyvios lyderystės nuostatos ir raiškos formos

Nuostatos	Raiškos formos
Ego atsisakymas	Lyderis nėra viską žinantis herojus, jis yra bendruomenės dalis. Atsakomybė dalijama visiems bendruomenės nariams.
Bendruomeniškumas ir įsitraukimas	Sprendimai priimami kartu („bet kas, bet kada, bet kur“). Lyderystė gali pasireikšti bet kurio bendruomenės nario veikloje.
Pokyčių priėmimas, pasitikėjimo kūrimas	Vadovas padeda priimti pokyčius, juos toleruoja, mažina įtampą ir pasipriešinimą.
Prisitaikymas ir mokymasis	Organizacijos nariai nebijo eksperimentuoti, priimti klaidas kaip mokymąsi, ieško naujų sprendimų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Avižinį, Daunienę (2023)

Galima teigti, kad adaptyvios lyderystės nuostatos pagal Avižinį ir Daunienę (2023) yra grindžiamos ne vieno vadovo autoritetu ar sprendimų priėmimu, o bendruomeniškumu, įsitraukimu, pasitikėjimo kūrimu, nuolatinio mokymusi. Atsakomybė už pokyčius ar kitus sprendimus atitenka visai bendruomenei, todėl stiprėja pasitikėjimo jausmas. Pabrėžiamas bendruomeniškumas ir įsitraukimas – sprendimas gali kilti iš bet kurio bendruomenės nario, lyderystė tampa kolektyvine praktika. Adaptivi lyderystė remiasi idėja, kad pokyčiai yra neišvengiami, todėl juos reikia priimti kaip tobulėjimo ir augimo galimybę, o ne kaip grėsmę. Lyderis padeda bendruomenei toleruoti pokyčius ir kurti saugią aplinką. Prisitaikymo ir mokymosi nuostata akcentuoja, kad organizacija turi mokytis iš nesėkmių, ieškoti naujų sprendimų ir tokiu būdu tobulėti.

Taigi apžvelgus ir 1.2.1 lentelę galima teigti, jog Heifetz (1994) suteikia daugiau teorinį pagrindą, kodėl ir kam adaptivi lyderystė būtina, kokiomis perspektyvomis ji remiasi. Tuo tarpu Avižinis, Daunienė (2023) detalizuoja praktinę pusę, kokiomis nuostatomis vadovaujasi lyderis ir kaip jos realizuojamos kasdieninėje organizacijos veikloje. Kartu šie aspektai parodo, kad adaptivi lyderystė yra ir teorinė paradigma, ir praktinė nuostata, jungianti mąstymą, veikimą bei visos bendruomenės įgalinimą.

Remiantis šiais autoriais Heifetz (1994), Avižiniu ir Dauniene (2023) galima daryti prielaidą, jog adaptyvios lyderystės koncepcijos esmė yra tai, jog lyderiai organizacijose turi keisti savo mąstymo ir veikimo būdus – pereinama nuo tradicinio hierarchinio valdymo prie sisteminio, reflektuojančio, į žmones orientuoto valdymo (Heifetz, 1994). Be to, išmokstama veikti kitaip – ne spręsti už kitus, o kurti sąlygas, kad bendruomenė įsitrauktų į problemų analizę ir sprendimų paiešką (Hufnagel, Nawaz, 2018). Tai reiškia, kad vadovas nebėra vienas sprendimų priėmėjas. Iššūkių sprendimas vyksta per dialogą, atsakomybės pasidalijimą ir pasitikėjimą. Dar vienas iš adaptyvios lyderystės koncepcijos esminių dalykų yra tai, kad vadovai turi spręsti problemas remiantis emociniu intelektu, gebėjimu suprasti save ir kitus, palaikant pasitikėjimu grįstus santykius, į problemas reaguojant neimpulsyviai. Glover (2002) pabrėžia, kad emocinis intelektas yra būtina sąlyga adaptyviai lyderystei, nes ji susijusi

su gebėjimu suprasti tiek savo, tiek kitų bendruomenės narių emocijas, jas valdyti ir tikslingai panaudoti įgyvendinant pokyčius. Adaptyvūs iššūkiai organizacijoje dažnai kelia pasipriešinimą, nerimą, neapibrėžtumo jausmą tiek vadovui, tiek visai bendruomenei. Todėl lyderis, turintis aukštą emocinį intelektą, geba atpažinti įtampas, kurios kyla bendruomenėje, kuria saugią erdvę dialogui, skatina komandos narius išlaikyti atsparumą stresinėms situacijoms. Gebėjimas reflektuoti – tai gebėjimas pažvelgti į savo veiksmus, mintis ir reakcijas, gebėjimas suprasti, kaip jos veikia kitus bendruomenės narius. Heifetz (1994) šį gebėjimą įvardija metafora „išėjimas į balkoną“. Refleksija, tai nuolatinis savo veiksmų, vertybių ir sprendimų apmąstymas. Taigi emocinis intelektas ir refleksija sudaro adaptyvios lyderystės emocinį pagrindą, padedantį švietimo įstaigos vadovui užtikrinti bendruomenės darną ir mobilizuoti pedagogus konstruktyviam veikimui pedagogų trūkumo ir pokyčių sąlygomis. Galima teigti, jog naujų mąstymo būdų formavimas organizacijoje leidžia bendruomenei keisti požiūrį į susidariusią situaciją, prisitaikyti prie naujos realybės, skatinti atsakomybės pasidalijimą. Emocinio intelekto ugdymas ir refleksija lyderiui padeda valdyti organizacijos emocinę dinamiką, kurti pasitikėjimu grįstus santykius, palaikyti kolektyvo motyvaciją pokyčio metu bei objektyviai vertinti situaciją.

Siekiant, kad adaptyvios lyderystės elementai taptų praktiniu veiksmu organizacijoje Heifetz et al. (2009) bei Hufnagel ir Navaz (2020) siūlo konkrečius žingsnius, kuriuos vadovas gali taikyti sprendžiant sudėtingas problemas. Šie autoriai nurodo žingsnius ką reikia atlikti norint prisitaikyti ir atlikti darbą pagal adaptyvius iššūkius (žr. 1.2.2 lentelę).

1.2.2 lentelė

Vadovo veiklos žingsniai, sprendžiant adaptyvų iššūkį

Žingsnis	Veiksmas
Stebėti situaciją iš viršaus „užlipti į balkoną“	Atsitraukti nuo kasdinių veiksmų ir pažvelgti į situaciją iš „viršaus“, stebėti procesus, santykius, emocijas ir dinamiką organizacijoje. Tai leidžia pamatyti sisteminės problemas ir pasekmes.
Nustatyti adaptyvų iššūkį	Šiame žingsnyje reikalinga atskirti techninius nuo adaptyvių iššūkių ir suvokti, kas organizacijoje reikalauja pokyčio požiūryje, vertybėse ar elgesyje.
Skatinti nuolatinį mokymąsi	Tai ne tik naujų žinių įgijimas, bet ir požiūrio, elgesio ir bendradarbiavimo modelių keitimas. Tai užtikrina, kad adaptyvi lyderystė taptų nuolatine, dinamiška praktika, o ne tik vienkartinio problemos išsprendimu.
Ugdyti gebėjimą prisitaikyti.	Tai organizacijos narių lankstus reagavimas į pokyčius, naujo požiūrio formavimas į iššūkius.
Atlikti adaptyvų darbą ir jį tobulinti	Naujų sprendimų priėmimas, veiksmų stebėjimas ir koregavimas, siekiant prisitaikyti prie sudėtingų iššūkių.
Ugdyti kompetenciją, toleruoti neapibrėžtumą	Tai reiškia, kai organizacijos nariai skatinami įgyti gebėjimų veikti kintančioje aplinkoje ir kylantį neapibrėžtumą priimti kaip natūralų pokyčių dalyką.
Kurti palankų klimatą, skatinti prisitaikymą	Organizacijoje kuriama tokia aplinka, kurioje bendruomenės nariai jaučiasi saugūs eksperimentuoti, mokytis ir prisitaikyti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Heifetz ir kt. (2009)

Adaptyvūs lyderiai turi nuolat stebėti situaciją organizacijoje, nustatyti adaptyvius iššūkius, nuolat reflektuoti apie patirtį, skatinti mokymąsi, prisitaikyti prie kintančios aplinkos, kad organizacijos nariai galėtų efektyviai spręsti adaptyvius iššūkius.

Pasak Avižinio ir Daunienės (2023), adaptyvios lyderystės dėmesio centre yra ne sekėjus turintis žmogus, o įvairių žmonių veikimas. Lyderystės gali imtis bet kas, bet kada, bet kur. Pagal mokslininkus, šis požiūris prieštarauja įkyriam norui turėti įkyrius atsakymus „ką daryti?“. Adaptyvi

lyderystė mus nuolat „įmeta“ į gyvenimo „čia ir dabar“ tikrovę, kurioje kaskart reikia stebėti vyksmą, eksperimentuoti, kelti klausimą „kas čia vyksta?“ ir „kam atėjo metas?“. Praktinė patirtis rodo, kad adaptyvios lyderystės taikymas neišvengiamai susijęs su dideliu neapibrėžtumo ir neaiškumo lygiu, todėl ypač svarbu turėti aiškius atramos taškus. Švietimo įstaigų vadovai, keisdami požiūrį į lyderystę, turi taikyti adaptyvios lyderystės praktikas, užtikrinant organizacijos sėkmę, keisdami bendruomenės vertybes, požiūrį, formuojant bendradarbiavimo kultūrą. Lyderiai savo vadovavimo stiliumi formuoja organizacinę kultūrą, kuri turi suburti darbuotojus siekti vieno tikslo, sujungiant jų asmenines ir organizacines vertybes (Baumgartner, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad adaptyvios lyderystės specifiškumas remiantis autorių teiginiais yra nuolatinis procesas, kuriame vadovas ugdo gebėjimą prisitaikyti, veikia kartu su komanda, o ne vienas, skatina nuolatinį mokymąsi, toleruoja neapibrėžtumą taip sukurdamas aplinką efektyviam sprendimų priėmimui ir sudėtingų iššūkių įveikimui. Adaptyvus lyderis visada kuria erdvę dialogui. Be to, adaptyvi lyderystė siekia gilesnių pokyčių – keisti nusistovėjusią praktiką, įsitikinimus ar profesinį tapatumą.

1.3. Adaptyvių ir techninių problemų ypatumai adaptyvios lyderystės teorijoje

Aptarus pagrindinius adaptyvios lyderystės procesus, toliau analizuojamos situacijos, kuriose organizacijoje susiduriama su techninėmis ir adaptyviomis problemomis, atskleidžiant adaptyvios lyderystės procesų reikšmę. Teigiama Heifetz et al. (2009), jog techninės problemos gali būti labai sudėtingos ir svarbios, norint jas išspręsti reikia pasitelkti turimą patirtį, surasti panašių, jau vykusių situacijų. Sprendžiant technines problemas galima remtis į autoritetinę kompetenciją turinčius specialistus, turimas organizacijos struktūras, naudotis įvairiomis procedūromis ir veikimo būdais. Organizacijose dažniausiai tikimasi, kad būtent vadovas išspręs iškilusias technines problemas, nes būtent jis žino, kaip tai padaryti, jis turi formalios galios bei priėjimą prie resursų. Tuo tarpu lietuvių tyrėjai Avižinis, Daunienė (2023), teigia, kad sprendžiant technines problemas, pasitelkiama visa bendruomenė. Kalbama apie „iššūkio perkėlimą į centrą“. Dažnai vadovas matomas ne kaip techninių problemų sprendėjas, bet kaip suteikiantis palaikymą, kuriantis sąlygas pokyčiams, mokymuisi. Kalbant apie pedagogų trūkumo problemą techniniais sprendimais išspręsti nepavyks, nes tai reikalauja adaptyvaus pobūdžio sprendimų ir gilesnių pokyčių organizacijoje, požiūriuose, vertybėse.

Adaptyvūs iššūkiai, kurių negali išspręsti vadovai ar kiti autoritetingi asmenys, yra sunkiai apibrėžiami ir dažniausiai paliečia įvairų spektrą žmonių. Adaptyvius iššūkius galima išspręsti keičiant žmonių prioritetus, įsitikinimus, įpročius ar lojalumą (Heifetz et al., 2009). Anot Bagwell (2020), dėl progreso reikia žengti toliau nei vadovautis autoritetinga kompetencija, mobilizuoti atradimus, atsisakyti tam tikrų įsišaknijusių veikimo būdų, susitaikyti su nuostoliais ir kurti naujas galimybes vėl suklestėti. Adaptyvūs iššūkiai skatina žmones į situacijas pažvelgti plačiau, naujai, netikėtai. Žmonės, kurie naudoja adaptyvias praktikas, naujus iššūkius turi suvokti, kaip galimybę keistis, mokytis naujų dalykų, turi stengtis pakeisti savo mąstyseną ir elgesį. Pedagogų trūkumo problema dažnai sprendžiama techniniais sprendimais, t. y., didinant darbo užmokestį, sumažinant darbo krūvį ir pan., tačiau adaptyvios lyderystės požiūriu, tai nėra pakankamas sprendimas. Siekiant išspręsti problemą dažnai reikalingas sisteminis požiūris, apimantis vertybių, santykių, motyvacijos ir organizacinės kultūros pokyčius. Taip pat būtinas bendruomenės įsitraukimas, naujų veikimo būdų paieškos.

Kiekvienoje situacijoje organizacijoje susiduriama su iššūkiais. Pagal pobūdį jie skirstomi į tris grupes: techniniai, techniniai adaptyvūs ir adaptyvūs iššūkiai (žr. 1.3.1 lentelę).

1.3.1 lentelė

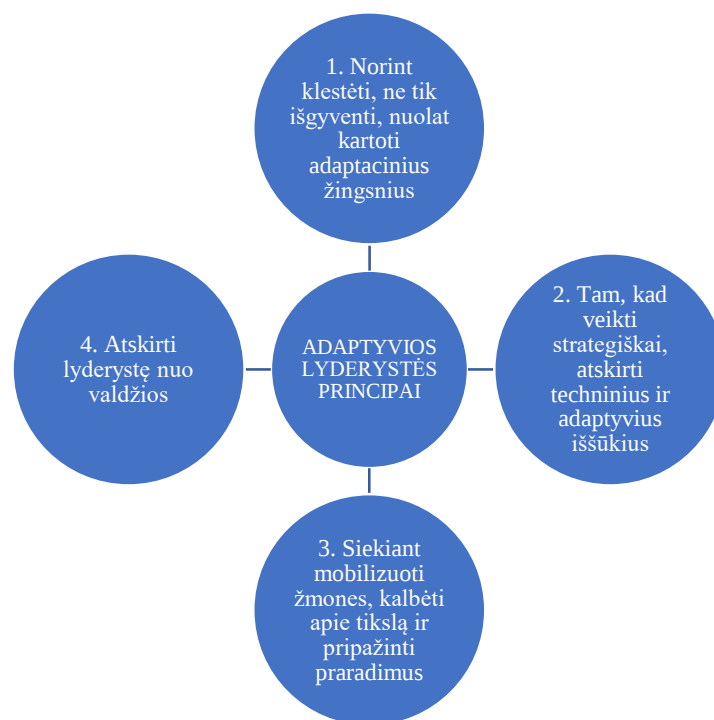
Iššūkių pobūdis pagal adaptyvią lyderystę

Iššūkiai	Apibūdinimas	Sprendimo būdai
Techniniai	Aiškūs iškilusios problemos tikslas, žinomi sprendimo būdai. Pasitelkiama ekspertų, specialistų pagalba, sprendžiant problemą.	Sprendžiama problema pasitelkiant turimas žinias, atitinkamas procedūras, instrumentus.
Techniniai ir adaptyvūs	Iškilusios problemos yra techninio ir adaptyvaus pobūdžio. Problemos būna aiškos, tačiau sprendimo reikia paieškoti.	Problema sprendžiama dalyvaujant vadovui ir darbuotojams. Gali prireikti naujų žinių įgijimo.
Adaptyvūs	Iškilusios problemos sunkiai apibrėžiamos.	Problemų sprendžiamos sunkiai, nes reikia keisti mąstymą, vertybes, įsitikinimus ir įpročius. Reikalingi pokyčiai ir naujovės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šumskiene, Dauniene, Žalimiene (2021)

Adaptvyvi lyderystė organizacijoje padeda atpažinti adaptyvų iššūkį tam, kad būtų galima suprasti, kada baigiasi techninio sprendimo galimybės ir reikia kito veiksmo. Adaptyvios lyderystės kompetencijos ir yra tai, ką galima pasitelkti tiek kartu su techniniais sprendimais, tiek visiškai atskirai, kai situacija yra vien tik apie adaptavimąsi (Šumskienė ir kt. 2021).

Adaptyvios lyderystės principus savo straipsnyje analizuoja Hufnagel ir Nawaz (2018), išskirdami keturis kertinius šios lyderystės principus. (žr. 1.3.1 pav.)



1.3.1 pav. Adaptyvios lyderystės principai

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis Hufnagel ir Nawaz (2018)

1.3.1 paveiksle autoriai nurodo, jog pirmasis adaptyvios lyderystės principas – norėdami klestėti, o ne tik išgyventi, identifikuokite ir nuolat kartokite strateginius adaptacijos žingsnius. Kiekviena sistema yra nuolatinės kaitos ir prisitaikymo procese. Žiūrint trumpuoju laikotarpiu, permainos vyksta laipsniškai, tačiau pažvelgus iš ilgalaikės perspektyvos, permainų poveikis yra milžiniškas. Įdomu tai, kad gana dažnai atrodo, kad adaptacija vyksta nesąmoningai. Tuo pačiu adaptacija visada sukelia ginčų, nes tai, kas vienai suinteresuotai grupei atrodo antraeiliu dalyku, kurio galima atsisakyti, kitai grupei gali tapti kertiniu dalyku, kurį norima išsaugoti. Tam, kad veiktumėte strategiškai, atskirkite adaptyvius ir techninius iššūkius – tai antrasis Hufnagel ir Nawaz (2018) principas. Jų atveju, tiek problemos, tiek ir jų sprendimai gali būti apibrėžiami labai įvairiai ir gana dažnai net neaišku, koks pokytis reikštų progresą. Dar daugiau, kad įvyktų permaina, žmonės, kuriuos šios problemos liečia, turės pakeisti savo prioritetus, vertybes ar elgesį. Trečias adaptyvios lyderystės principas teigia, jog siekdami mobilizuoti žmones, kalbėkite apie tikslą bei pripažinkite jų praradimus. Autoriai rašo, jog lyderystė paveiki tik turint omenyje platesnį tikslą. Jei norime išspręsti adaptyvų iššūkį, turime remtis išsamia situacijos diagnoze, reikalinga pamatyti platesnį sistemos, kurią norime reformuoti, vaizdą. Pagrindinė adaptyvaus lyderio užduotis – „pakelti temperatūrą“ taip smarkiai, kad su problema susiję žmonės nebegalėtų vengti susidūrimo su neišvengiamais praradimais. Tam, kad šis situacijos karštis taptų produktyvia energija, reikia turėti aiškų tikslą. Būtent jo akcentavimas esant pasipriešinimui padeda sumažinti tikrus ar įsivaizduojamus praradimus. Tam, kad permainos rūpėtų visiems, svarbu atskirti lyderystę nuo valdžios – tai ketvirtasis adaptyvios lyderystės principas. Šiuo principu autoriai pabrėžia, kad valdžia suprantama kaip vaidmuo ar užimama pozicija organizacijoje arba kitoje hierarchinėje struktūroje. Iš valdžios yra tikimasi, kad ji apsaugos, užtikrins tvarką bei nubrėš veikimo kryptis. Lyderystės veiksmas yra žmonių sutelkimas, siekiant išspręsti bendrą iššūkį, dėl kurio visiems teks savaip pasikeisti ir adaptuotis prie naujų dalykų. Vadovai gali to imtis, tačiau tai ne visada būtina ir yra geriausia organizacijai. Tokioje situacijoje lyderystė yra veiksmas arba elgesys, kurio imtis gali bet kuris žmogus, nepriklausomai nuo užimamų pareigų. Todėl lyderystės gali imtis visi, kurie pasiryžę mobilizuoti žmones svarbiems klausimams spręsti.

Taigi, adaptyvios lyderystės teoriniai pagrindai suteikia švietimo įstaigos vadovui galimybę pažvelgti kitaip į pedagogų trūkumo problemą – ne kaip į reiškinių, kuris pasireiškė vieną kartą ir jo nebeliko, o kaip į adaptacinį iššūkį, reikalaujantį bendruomenės mokymosi, įsitraukimo ir pokyčių valdymo.

1.3.1. Adaptyvios ir techninės problemos: stiprybės ir trūkumai

Švietimo įstaigų veikloje, sprendžiant pedagogų trūkumo klausimus, vadovai dažnai susiduria su įvairaus pobūdžio problemomis, kurių sprendimams reikalingi skirtingi gebėjimai. Ne visos atsiradusios problemos yra vienodo pobūdžio – vienos jų gali būti išsprendžiamos vadovaujantis turimomis žiniomis, procedūromis ar taisyklėmis, o kitos reikalauja naujų mąstymo būdų, organizacinio mokymosi ar kūrybiškumo (Glover, Friedman ir Jones, 2020; Patterson, Rolheiser, 2021).

Adaptyvios problemos kyla, kai sprendimas nėra iš anksto žinomas, situacija reikalauja bendruomenės įsitraukimo, vertybių peržiūrėjimo ar naujų veikimo modelių kūrimo (Glover et al., 2020). Tuo tarpu techninės problemos – aiškiai apibrėžtos, struktūruotos problemos, kurias galima išspręsti turimomis žiniomis, taisyklėmis ar patirtimi (Northouse 2022; Rowe ir Guerrero, 2019). Šios problemos dažniausiai priskiriamos vadovo kompetencijai ir gali būti įgyvendinamos hierarchiniu būdu. Skirtumas tarp adaptyvių ir techninių problemų nėra absoliutus, švietimo srityje jos dažnai sąveikauja. Kaip teigia Patterson ir Rolheiser (2021), pedagogų trūkumo problemos sprendimas turi

tiek adaptyvių, tiek techninių aspektų. Vadovo gebėjimas atpažinti, kada pakanka techninių sprendimų, o kada reikalingi adaptyvūs sprendimai, tampa esminiu adaptyvaus lyderio požymiu. Švietimo įstaigose šis gebėjimas itin reikšmingas, nes problemos dažnai yra mišraus pobūdžio. Kaip nurodo Glover et al. (2020), efektyvus lyderis geba peržengti tradicinės vadybos ribas ir kurti erdvę refleksijai, dialogui ir kolektyviniam mokymuisi. Tokiu būdu adaptyvios ir techninės problemos veikia sistemiškai ir vienos kitas papildo. Efektyviai dirbantis vadovas geba kurti sąveiką tarp kūrybinių ir procedūrinių veiksmų taip pat tarp kontrolės ir įgalinimo. Toliau lentelėje pateikiama adaptyvių ir techninių problemų stipriosios pusės ir trūkumai, (žr. 1.3.1.1 lentelę).

1.3.1.1 lentelė

Adaptyvių problemų stipriosios pusės ir trūkumai

Stipriosios pusės	Trūkumai
Sukuria naujus problemų sprendimo būdus.	Pokyčių rezultatai vyksta lėtai, rezultatai pasimato ne iš karto.
Skatina mokymąsi, įsitraukimą, bendradarbiavimą, kūrybiškumą ir inovacijų taikymą.	Sukelia darbuotojų pasipriešinimą.
Ugdo darbuotojų atsakomybę, įsitraukimą ir savarankiškumą.	Reikalauja aukšto emocinio intelekto, lankstumo ir gebėjimo išlaikyti komandą neapibrėžtumo sąlygomis.
Skatina vadovų lyderystę.	Sutarimui pasiekti reikia daug laiko.
Stiprina pasitikėjimą.	Stokojama aiškos vizijos, todėl procesas tampa sunkiai valdomas.
Telkia bendruomenę sprendimų paieškai.	Reikalinga nuolatinė refleksija ir atvirumas, kas gali sukelti psichologinį pervargimą.
Priimti sprendimai tampa ilgalaikiais.	
Padedą greičiau reaguoti į aplinkos pokyčius.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Heifetz, Grashow ir Linsky (2009), Fulan (2020), Northouse (2022).

Iš 1.3.1.1 lentelės matyti, jog adaptyvios problemos nors ir reikalauja daugiau laiko, pastangų bei emocinio atsparumo, kuria ilgalaikį organizacijos gebėjimą mokytis, prisitaikyti kintančioje aplinkoje. Kaip pabrėžia Heifetz et al. (2009), adaptyvūs iššūkiai iš esmės keičia žmonių mąstymo, elgesio bei vertybių struktūras. Vienas iš svarbiausių adaptyvių problemų privalumas yra darbuotojų įsitraukimas, atsakomybės prisiėmimas, kūrybiškumo skatinimas, tvarių sprendimų kūrimas (Glover et al., 2020). Tai skatina organizaciją tapti atvira pokyčiams, mokymuisi, stiprina pasitikėjimą ir kolektyvinės praktikos taikymą. Kalbant apie adaptyvių problemų trūkumus, reikalinga paminėti, jog tai sukelia neapibrėžtumo jausmą, psichologinę įtampą bei pasipriešinimą pokyčiams. Vadovams šie trūkumai tampa emocinio ir vertybinio atsparumo išbandymu (Goleman, 2018; Northouse 2022).

Taigi adaptyvių problemų sprendimo procesas yra gana sudėtingas, tačiau šis procesas sudaro ilgalaikio organizacijos tvarumo pagrindą. Adaptyvių problemų sprendimas, jų valdymas padeda švietimo įstaigoms pereiti nuo techninio pobūdžio prie gilesnių, sisteminių pokyčių, užtikrinančių veikimą kintančiomis sąlygomis.

Toliau analizuojama techninių problemų stipriosios pusės ir trūkumai (žr. 1.3.1.2 lentelę).

Techninių problemų stipriosios pusės ir trūkumai

Stipriosios pusės	Trūkumai
Aiškiai apibrėžtos problemos, turinčios konkretų sprendimą.	Neišsprendžia gilesnių problemų (pedagogų trūkumo problemos).
Greitai įgyvendinami ir aiškiai pamatuojami sprendimai.	Koncentruojamasi į procesų tobulinimą, o ne į žmonių elgseną, strateginius pokyčius ar mokymąsi.
Remiasi turimomis žiniomis, procedūromis, taisyklėmis ir teisės aktais..	Problemų sprendžiamos vienvaldiškai, mažėja bendruomenės įsitraukimas.
Dėl paprastumo geriau priimtini darbuotojams.	Ribotas inovacijų potencialas.
Pasižymi aiškiu priežasties-pasekmės ryšiu, todėl vadovai gali prognozuoti rezultatus.	Dėl vadovo klaidingo problemos identifikavimo, problemų sprendimas gali tapti sudėtingesniu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Heifetz, Grashow ir Linsky (2009), Fulan (2020), Northouse (2022).

Atsižvelgiant į sudarytą 1.3.1.2 lentelę galima teigti, kad techninės problemos švietimo įstaigose pasižymi aiškiai apibrėžtais sprendimo būdais, kurių pagalba galima greitai stabilizuoti veiklos procesus. Techninės problemos sprendžiamos naudojantis turimomis žiniomis, teisės aktais, taisyklėmis, todėl yra lengviau įgyvendinamos bei sukelia mažesnę darbuotojų pasipriešinimą (Heifetz et al., 2009). Tačiau šie sprendimai dažnai turi ribotą poveikį, nes nepašalina gilesnių organizacinių priežasčių ir nekuria ilgalaikių pokyčių. Kaip teigia Fullan (2020), pernelyg techninis požiūris gali lemti problemos supaprastinimą, procedūrų sureikšminimą ir mažesnę bendruomenės įsitraukimą, o tai trukdo veiksmingai spręsti sudėtingesnes, sisteminio pobūdžio problemas. Taigi techniniai problemų sprendimai yra būtini kasdieninėje organizacijos veikloje, tačiau vien jų nepakanka siekiant tvaraus pokyčio ir veikimo.

1.3.2. Pedagogų trūkumas – adaptyvus iššūkis švietimo įstaigoje

Anot Harvardo universiteto doktoranto ir Mičigano universiteto profesoriaus Wayne Baker (2008), šiuolaikinėse organizacijose vis mažiau svarbus tampa formalus vadovo statusas ir reikšmingesnis tampa gebėjimas kurti ryšius ir įkvėpti kitus veikti bendro tikslo link. Autorius pažymi, jog organizacijų galia ir įtaka vis mažiau priklauso nuo hierarchinės padėties, ir vis labiau nuo vadovo gebėjimo „energizuoti“ kitus per bendradarbiavimo tinklus. Tokia įtakos samprata atitinka adaptyvios lyderystės principus, pagal kuriuos lyderio veiksmingumas kyla iš gebėjimo įgalinti žmones, skatinti pasitikėjimą ir mobilizuoti bendruomenę pokyčiams. Pedagogų trūkumo kontekste „energizuojanti“ lyderystė pasireiškia per švietimo įstaigos vadovo gebėjimą kurti įsitraukimo atmosferą, skatinti pasididžiavimą darbu, darbo prasmės pojūtį, stiprinti tarpusavio palaikymą. Owens, Baker, Sumpter ir Cameron (2016) savo darbuose pabrėžia, kad santykinė energija darbe didina įsitraukimą ir darbo rezultatyvumą – kas itin svarbu švietimo srityje, kur emocinis darbuotojų išsekimas lemia darbuotojų kaitą.

Adaptvyvi lyderystė išsiskiria iš kitų lyderystės teorijų tuo, jog akcentuoja sisteminius ir vertybinius pokyčius, ne tik administracinius sprendimus. Glover, Rainwater, Jones ir Friedman (2002) aptaria emocinio intelekto vaidmenį adaptyviojoje lyderystėje. Jie teigia, kad emociškai protingi lyderiai yra geriau pasirengę spręsti adaptacinių iššūkių tarpasmeninius aspektus, tokius kaip konfliktų valdymas ir pasitikėjimo kūrimas. Susipažinus su moksliniais darbais, galima daryti prielaidą, kad adaptyvūs iššūkiai reikalauja išsamesnių pokyčių sprendimo būdų – vertybių, įsitikinimų, požiūrio, elgsenos keitimo. Heifetz (1994) pabrėžia, kad adaptyvūs iššūkiai priverčia žmones mokytis naujų būdų veikti,

atsisakyti seno požiūrio, pergaltoti savo vaidmenis ir atsakomybę. Toliau pateikiamoje lentelėje išskiriami kriterijai, kuriais remiantis pateikiama, jog pedagogų trūkumas yra adaptyvus reiškinys (žr. 1.3.2.1. lentelę).

1.3.2.1 lentelė

Pagrindiniai adaptyvaus iššūkio kriterijai

Adaptyvaus iššūkio kriterijai	Pedagogų trūkumo raiška
Neaiškus sprendimas	Pedagogų trūkumo problemos neįmanoma išspręsti vien padidinus atlyginimą ar paskelbus konkursą – reikalinga ilgalaikė strategija, apimanti profesijos prestižo, darbo sąlygų, motyvacijos pokyčius.
Reikalingi vertybiniai pokyčiai	Svarbus visuomenės požiūris į pedagogo profesiją, jos prasmę ir statusą.
Reikalingas mokymasis	Vadovai ir vadovų komandos turi mokytis išlaikyti, pritraukti ar motyvuoti pedagogus.
Atsakomybė tenka ne tik vadovui	Pedagogų trūkumo negali išspręsti vienas vadovas, reikalinga kolektyvinė atsakomybė..
Galimas emocinis pasipriešinimas	Pedagogų kaita, papildomas darbas, naujos kuriamos situacijos kelia stresą kurti pasitikėjimą skatinančią aplinką, nuovargį, nepasitenkinimą. Vadovui svarbu telkti komandą, kurti konstruktyvų dialogą.
Reikalingas sisteminis mąstymas	Mokytojų trūkumo problema gali būti dėl švietimo politikos, vertybių ir organizacinės kultūros sąveikos. Vadovai turi veikti kaip tarpininkai tarp šių sąveikų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Heifetz ir Linsky (2002), Heifetz, Linksky ir Grashow (2009).

Pedagogų trūkumo problema švietimo įstaigose atitinka adaptyvaus iššūkio sampratą, kurią apibūdina Heifetz et al. (2009). Autorių teigimu, adaptyvūs iššūkiai pasižymi tuo, kad jie kyla iš žmonių vertybių, elgesio modelių neatitikimo naujovėms. Jie reikalauja ne vadovo sprendimų, o kolektyvo mokymosi, elgesio ir požiūrio pokyčio.

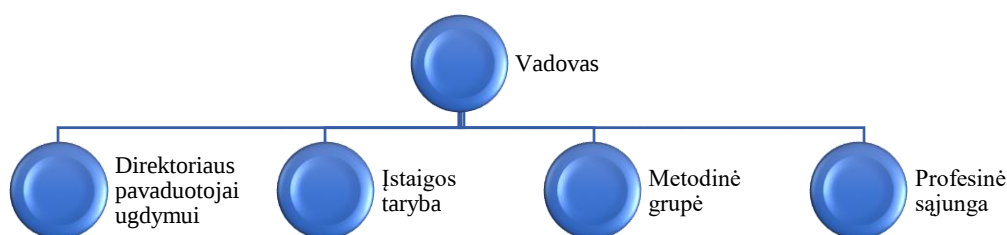
Galima daryti išvadą, kad adaptyvūs iššūkiai neturi aiškaus sprendimo, juos sprendžiant reikalaujama bendruomenės įsitraukimo, vertybių ir mąstymo pokyčių, mokymosi bei gebėjimo prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

1.4. Lyderio ir sekėjų vaidmuo adaptyvumo reikalaujančiuose iššūkiuose

Švietimo įstaigos vadovo vaidmuo įgyvendinant adaptyvią lyderystę, sprendžiant pedagogų trūkumo problemą yra reikšmingas, tačiau ši problema reikalauja komandinio darbo, pasitikėjimo ir pasidalytos atsakomybės. Kaip teigia Uhl-Bien ir Arena (2018), vadovas, kuris veikia pagal adaptyvios lyderystės principus, geba sukurti aplinką, kurioje komanda gali eksperimentuoti, reflektuoti ir mokytis iš patirties, siekdama prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Ši aplinka sukuria prielaidas dalintis atsakomybe, skatinti atvirą dialogą ir priimti sprendimus, o tai tampa ypač reikšminga sprendžiant pedagogų trūkumo problemą, kai būtinas visos organizacijos įsitraukimas, nes privalu ieškoti kitų veikimo ir mąstymo būdų, telkti besimokančią bendruomenę ir prisitaikymą prie kintančios realybės. Kaip nurodo Darling-Hammond ir Hyler (2021), švietimo lyderiai, gebantys įtraukti komandą į sprendimų kūrimą, efektyviau valdo neapibrėžtus iššūkius bei stiprina organizacijos gebėjimą prisitaikyti. Taigi, adaptyvi lyderystė pasireiškia per komandos stiprinimą –

vadovas veikia kaip tarpininkas, kuris jungia direktoriaus pavaduotojus, metodines tarybas, įstaigos tarybos pastangas, siekiant bendro organizacijos tikslo.

Švietimo įstaigų nuostatuose aiškiai apibrėžtos savivaldos institucijų pareigos ir funkcijos. Pedagogų trūkumo problemai spręsti savivaldos institucijos – komandos, puiki pagalba ieškant sprendimo. Kadangi pedagogų trūkumo problema švietimo įstaigose yra kompleksinė, ją lemia tiek objektyvūs išoriniai (ekonominiai, socialiniai, demografiniai), tiek vidiniai organizacijos veiksniai, kurie gali būti susiję su aplinka, mikroklimatu, profesiniu palaikymu ir vadovavimu. Šiame kontekste itin reikšmingas vaidmuo tenka direktoriaus pavaduotojams ugdymui, įstaigos tarybai, metodinėms grupėms ir profesinei sąjungai (žr.1.4.1. pav.). Šios komandos gali tapti itin reikšmingu vidiniu pagalbininku, padedančiu kurti palankesnę aplinką pedagogų išlaikymui bei naujų, trūkstamų pedagogų pritraukimui.

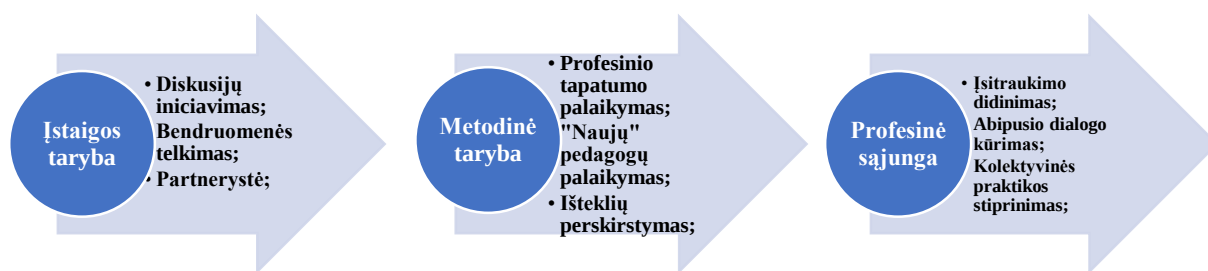


1.4.1. pav. Švietimo įstaigos vadovo komanda

Direktoriaus pavaduotojai ugdymui – tai tarpininkai tarp švietimo įstaigos vadovo ir pedagogų. Jie sprendžia problemą tiek strateginiu, tiek operatyviniu lygmeniu. Šiame kontekste direktoriaus pavaduotojai ugdymui tampa svarbiais adaptyvios lyderystės įgyvendinimo dalyviais ir vadovo komandos nariais. Jie padeda identifikuoti realius iššūkius, kurie kyla dėl pedagogų trūkumo ir inicijuoja veiksmus, kurie skatina bendruomenę prisidėti prie problemos sprendimo. Švietimo įstaigos direktoriaus pavaduotojai ugdymui geba palaikyti ryšį tarp vadovo strateginių sprendimų ir realios pedagoginės veiklos. Tokiu būdu padėdami išvengti hierarchinio atotrūkio tarp vadovų ir pedagogų, kuris, anot Fullan (2011), yra vienas dažniausių nesėkmingo pokyčių valdymo priežasčių. Direktoriaus pavaduotojai ugdymui dažnai atstovaudami pedagogus, geba įgyvendinti adaptyvios lyderystės principą, tai gebėjimą valdyti įtampą pokyčio metu Heifetz ir kt. (2009). Tai reiškia, kad jie turi galimybę atliepti pedagogų poreikius, stebėti emocinį klimatą bei palaikyti atvirą dialogą. Gali pedagoginei bendruomenei inicijuoti susitikimus, neformalias diskusijas, kurios padeda dalytis patirtimi, ieškoti kūrybiškų sprendimų, kas yra būdinga adaptyviai lyderystei (Northouse, 2019). Dirbdami vadovo komandoje, direktoriaus pavaduotojai ugdymui įgyvendina mokymosi ir įgalinimo kultūrą, tai reiškia gali organizuoti mentorystės mokymąsi ir palaikyti naujų pedagogų integraciją, kas mažina ne tik pedagogų kaitą, bet ir skatina bendruomeniškumą, stiprina organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie personalo kaitos (Hargreaves, Fullan, 2012; Želvys, 2020). Direktoriaus pavaduotojai ugdymui, veikdami komandinės praktikos principu, perima dalį atsakomybės, koordinuoja veiklą ir įgyvendina pokyčius per bendradarbiavimą. Tokiu būdu lyderystė tampa ne individuali, o kolektyvinė – paremta pasitikėjimu, įgalinimu ir bendromis vertybėmis (Targamadzė, 2018).

Kalbant apie vadovo komandos sudėtį, siekiant mobilizuoti komandą sprendžiant pedagogų trūkumo problemą, būtina paminėti ir įstaigos tarybos, metodinės tarybos ir profesinės sąjungos įsitraukimą bendrai veiklai. Pagal švietimo įstaigų nuostatus, įstaigos taryba aukščiausias įstaigos savivaldos

organas, atstovauja įstaigos bendruomenės narių interesus ir dalyvauja strateginių sprendimų priėmime. Vadovaujantis adaptyvios lyderystės nuostatomis, įstaigos taryba padeda ne tik tvirtinant sprendimus, bet ir įtraukiant bendruomenės narius į problemų analizę bei sprendimų paiešką.



1.4.2 pav. Sekėjų vaidmuo sprendžiant pedagogų trūkumo problemą

Sprendžiant pedagogų trūkumo problemą, įstaigos taryba atlieka reikšmingą vaidmenį, žr. 1.4.2 pav. Ji gali veikti kaip tarpininkas ir inicijuoti diskusijas dėl pedagogų darbo krūvio ar darbo sąlygų gerinimo. Taip pat įstaigos taryba gali telkti bendruomenę, tėvus pozityvaus įstaigos įvaizdžio gerinimui. Ir galiausiai palaikyti partnerystę su savivaldybe, universitetais, siekiant pritraukti jaunos pedagogus. Tokiu būdu įstaigos taryba tampa pasitikėjimo ir bendradarbiavimo veiksmu, kuris stiprina bendruomenės gebėjimą prisitaikyti prie iššūkių. Vadovas sprendimų nepriima vienašališkai, o kartu įgalina veikti įstaigos tarybą kaip pokyčio dalyvį, formuojant naujus veikimo modelius (Fullan, 2011). Tai padeda vadovui užtikrinti sprendimų teisėtumą ir skaidrumą.

Metodinės tarybos įstaigoje, žr. 1.4.2 pav., veikia kaip profesinio mokymosi ir bendradarbiavimo grupės organizacijoje. Metodinės tarybos padeda vadovui spręsti pedagogų trūkumo problemą iš vidaus, t.y., dalijantis įgytomis žiniomis, mokantis, inovatyvių ugdymo metodų paieška bei tarpusavio pagalba. Adaptyvios lyderystės požiūriu, metodinė taryba veikia kaip organizacijos mokymosi sistema (Heifetz ir kt., 2009, Hargreaves ir Fullan, 2012). Iškilus pedagogų trūkumo problemai, metodinė taryba palaiko profesinį tapatumą ir mažina pedagogų perdegimo riziką. Be to, palaiko naujus pedagogus, stiprina jų adaptavimąsi. Dalyvauja perskirstant pedagoginius išteklius (jungti klases, taikyti integravimą ir kt.). Metodinė taryba gali tapti adaptyvios lyderystės bendruomenės atrama, padedanti mokytis iš patirties, reflektuoti ir kurti naujus veikimo būdus, kai įprastų sprendimų nepakanka.

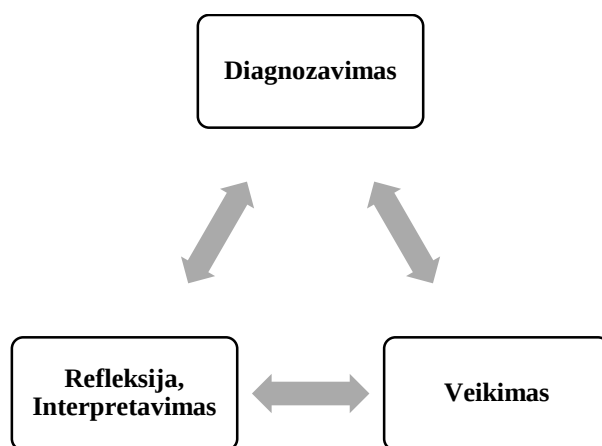
Švietimo įstaigoje veikianti profesinė sąjunga dažnai suvokiama kaip interesų gynėja, tačiau adaptyvios lyderystės kontekste ji suvokiama plačiau, tampa pasitikėjimo ir dialogo kūrėja tarp vadovų ir pedagogų. Vadovas, veikiantis adaptyviai, ne tik veda derybas su profesine sąjunga, bet pasitelkia profesinę sąjungą kaip partnerę, siekdamas suprasti realius pedagogų poreikius, mikroklimatą ir iššūkius, kurie lemia pasitraukimą iš pedagoginės bendruomenės. Vadovų ir profesinės sąjungos sąveika leidžia didinti pedagogų įsitraukimą ir lojalumą organizacijai. Taip pat kurti konstruktyvų abiejų šalių dialogą apie darbo krūvį ir pedagogų motyvaciją. Veikdama kaip tarpininkė tarp vadovo ir pedagogų, skatina kolektyvinių sprendimų priėmimą.

Dėl šių priežasčių galima teigti, kad profesinė sąjunga švietimo įstaigoje, kuri yra įtraukiama į vykstančių pokyčių procesą prisideda prie sprendimų kūrimo bei padeda vadovui palaikyti organizacijos stabilumą. Tai atitinka Heifetz ir Linsky (2017) principą – vadovas išlaiko pusiausvyrą tarp stabilumo ir pokyčio, skatindamas dialogą tarp skirtingų interesų grupių.

Apibendrinant galima teigti, kad sekėjai – įstaigos taryba, metodinės grupės ir profesinės sąjungos, atspindi kolektyvinės lyderystės praktiką švietimo įstaigoje, kuri yra adaptyvios lyderystės vienas iš pagrindinių elementų. Vadovas, įgalindamas šias institucijas, sukuria bendruomenišką sprendimų priėmimo galimybę, kur atsakomybė už sprendimų priėmimą yra pasidalijama. Tokia praktika leidžia švietimo įstaigai tapti mokymosi organizacija, gebančia lanksčiai prisitaikyti prie kintančių sąlygų, išlaikyti esančius pedagogus ir pritraukti naujus. Kaip teigia Navickaitė (2012), bendruomenės įtraukimas į pokyčių procesus yra vienas iš esminių veiksmingos mokyklos lyderystės veiksmų, užtikrinantis tvarų organizacijos vystymąsi.

1.4.1. Adaptyvios lyderystės procesas

Adaptyvios lyderystės koncepcijoje esminę reikšmę turi procesinis požiūris, kuris gali būti grindžiamas nuosekliais etapais (Heifetz, Linsky ir Grashow, 2009), (žr. 1.4.1.1 pav.).



1.4.1.1 pav. Procesinio požiūrio nuoseklūs etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Heifetz, Linsky ir Grashow (2009)

Adaptyvios lyderystės procesą, kurį sudaro nuoseklūs etapai, išsamiai savo darbuose aprašė Heifetz et al. (2009), o vėliau juos plėtojo Northouse (2022) ir Uhl-Bien ir kt. (2017). 1.4.1.1 paveiksle pateikti etapai sudaro dinaminį ciklą, leidžiantį vadovui ne tik reaguoti į situaciją, bet ir išmokti veikti vadovaujantis naujomis strategijomis. Kaip pažymi Heifetz ir Laurie (1997) adaptyvios lyderystės esmė yra ta, kad bendruomenė geba pati išspręsti sudėtingas problemas, o ne priimti jau išspręstas problemas. Kalbant apie diagnozavimo etapą, reikalinga paminėti, jog tai pradinė adaptyvios lyderystės fazė. Anot autorių, šioje fazėje vadovas įvertina situaciją organizacijoje, nustato pagrindines problemas bei įvardija jų priežastis. Šiame etape lyderis siekia suprasti, kokio pobūdžio iššūkius patiria švietimo įstaiga – techninius (laikinių darbuotojų įdarbinimas, darbo krūvio perskirstymas ir pan.) ar adaptyvius (mąstymo, elgesio ar organizacinės kultūros transformacijos ir pan.), Heifetz et al. (2009). Pedagogų trūkumo kontekste, diagnozavimo etapas reiškia, kad vadovas neapsiriboja tik objektyviais duomenimis. Vadovas siekia įvertinti platesnį šio reiškinio lauką: emocinį klimatą, darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, bendruomenės požiūrį į pokyčius. Atlikus diagnozavimą, galima atpažinti ar pedagogų trūkumo problema kyla tik dėl išorinių veiksnių – mažo darbo užmokesčio, didelio darbo krūvio, ar pedagogų trūkumą lemia vidiniai veiksniai – nepakankamas vadovo palaikymas, ribotos saviraiškos galimybės ar kt. Šiame etape švietimo įstaigos vadovo pagrindinė užduotis yra suvokti, kaip organizacija funkcionuoja ir kaip darbuotojai reaguoja

į iššūkius. Šis etapas grindžiamas dialogu, įsiklausymu ir skirtingų perspektyvų įtraukimu. Diagnozavimas gali būti vykdomas stebėjimu, individualių pokalbių ar anoniminės apklausos būdu. Toks sisteminis pažinimas leidžia švietimo įstaigos vadovui suvokti ne tik faktinę, bet ir emocinę situaciją, kaip teigia Heifetz, (1994), „Pamatuoti temperatūrą“. Galima teigti, kad diagnozavimo etapas, taikant adaptyvios lyderystės principus švietimo įstaigoje, tampa ne tik informacijos rinkimu, bet ir organizacinio sąmoningumo formavimo procesu. Jis leidžia vadovui pastebėti gilumines pedagogų trūkumo priežastis, kurias galima spręsti tik įsitraukiant visai bendruomenei, mokantis ir keičiant požiūrį. Tokiu būdu šis etapas tampa pagrindu refleksijai, interpretavimui ir veikimo etapams.

Sekantis etapas – refleksijos – interpretavimo. Šiame etape vykdomas perėjimas nuo situacijos diagnozavimo iki gilesnio problemos sprendimo. Vadovas kartu su sekėjais apsveria surinktą informaciją, siekia suprasti gilesnes pedagogų trūkumo priežastis ir bendruomenės reakciją į esančią situaciją. Kaip teigia tyrėjai (Heifetz, Laurie, 1997), lyderio užduotis – sukurti tokią aplinką, kurioje darbuotojai galėtų atvirai išsakyti nuomonę, abejones ir emocijas, nes būtent dialogo metu atsiranda nauji požiūriai ir mokymosi patirtys. Antrajame etape itin svarbus organizacinis įsiklausymas, gebėjimas išgirsti ne tik tai, kas sakoma, bet suvokti tai, kas nutylima. Pedagogų trūkumo problemos kontekste, tai gali reikšti siekį suprasti, kodėl dalis darbuotojų jaučia nepasitenkinimą darbu, emocinį nuovargį ar nesaugumą. Vadovui tai gali būti vertingas signalas, kuris atskleidžia organizacijos būseną. Šio etapo metu svarbu ne tik identifikuoti problemas, bet ir skatinti bendruomenę ieškoti prasmės ir atsakomybės. Tai reiškia, kad pedagogų trūkumo problema nėra laikoma išorine problema, o pripažįstama kaip iššūkis, kuriam įveikti reikia visos bendruomenės pastangų. Šioje situacijoje vadovas tampa ne tik sprendimų priėmėju, bet ir padedantis komandai suvokti, kaip individualūs požiūriai, nuostatos ir elgesys prisideda prie bendros situacijos. Tokiu būdu atsiranda naujas suvokimas, kad pokytis nėra primetamas „iš viršaus“. Refleksijos, interpretavimo etapas stiprina bendruomenės gebėjimą mokytis, o tai, kaip pabrėžia Northouse (2022), yra esminis adaptyvios lyderystės bruožas. Tai padeda pedagogams ne tik suvokti, kas lemia pedagogų trūkumą, bet ir apmąstyti savo vaidmenį pokyčių procese – nuo atsakomybės iki naujų darbo praktikų paieškos.

Veikimo etape vyksta perėjimas nuo įžvalgų prie realių sprendimų ir eksperimentų. Vadovas remdamasis ankstesnių etapų atliktu diagnozavimu ir refleksija, inicijuoja konkrečius pokyčius. Kaip teigia tyrėjai Heifetz et al. (2009), veikimo etapas, tai nuoseklus mokymosi per veiklą procesas, kai organizacija išbando naujus būdus, analizuoja rezultatus bei koreguoja veikimą. Sprendžiant pedagogų trūkumo problemą, veikimas apima kelias iniciatyvas, tai darbo organizavimo lankstumo didinimą, bendruomenės telkimą, įvairių mokymo programų kūrimą naujiems pedagogams. Svarbu, kad tai būtų grindžiama refleksijos, interpretavimo etape išryškėjusiomis vertybėmis ir bendru sutarimu. Vadovo vaidmuo šiame etape – skatinti pokyčius, bet tuo pačiu išlaikyti bendruomenės saugumo jausmą. Tai reikalauja aukšto emocinio intelekto, kuris leidžia vadovui atpažinti ir valdyti emocinius procesus bendruomenėje bei palaikyti ryšį su komanda. Veikimas tampa organizacinės kultūros keitimo procesu. Adaptyvios lyderystės požiūriu, veikimo etapas yra grįžtamojo ryšio pagrindu veikiantis ciklas. Po kiekvienos iniciatyvos vadovas grįžta į diagnozavimo ir reflektavimo, interpretavimo etapus, vertina koks pokyčių poveikis, įvertina gautus rezultatus, inicijuoja naujas veiklas. Toks procesas leidžia švietimo įstaigai tapti besimokančia organizacija, gebančia reaguoti į pedagogų trūkumo problemą, bet ir kurti sprendimus, stiprinančius švietimo įstaigos tvarumą bei patrauklumą naujiems pedagogams. Veikimo etapas apima naujų veikimo būdų ir sprendimų įgyvendinimą. Šis etapas nėra vienkartinis ir formaliai užbaigtas procesas. Vadovas padeda sekėjams išbandyti naujas strategijas, įvertina jų poveikį, ir esant poreikiui grįžta prie ankstesnių etapų.

Pedagogų trūkumo kontekste šis etapas gali reikšti naujų bendradarbiavimo formų kūrimą, dalijimosi patirtimi plėtrą ir darbo sąlygų gerinimą. Veikimo etapas yra grindžiamas bendra atsakomybe, visa komanda, kartu su vadovu ieško tvaraus sprendimo.

Apibendrinant visus šiuos tris nuoseklius procesinio požiūrio etapus, galima teigti, kad šie etapai padeda pereiti nuo problemos diagnozavimo prie jos gilesnio supratimo ir tikslingo veikimo. Diagnozavimo etapas atskleidžia esamą padėtį, refleksija, interpretavimas padeda ją suprasti ir įveikti emocinius procesus, o veikimo etapas leidžia kurti naujus veikimo būdus, kaip efektyviau išspręsti pedagogų trūkumo problemą. Visi šie etapai sudaro vientisą procesą, kuris sustiprina organizacijos gebėjimą mokytis, keistis ir prisitaikyti.

2. BENDROJO IR IKIMOKYKLINIO UGDYMO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ IR PAVADUOTOJŲ UGDYmui ADAPTYVI LYDERYTĖ PEDAGOGŲ TRŪKUMO KONTEKSTE: TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodai

Kokybinis tyrimas – tai tyrimas, kurio metu tyrimo dalyvio pasakyta informacija yra naudojama kaip duomenys, kurie yra surenkami ir vėliau analizuojami įvairiais būdais (Braun, Clarke, 2013). Ritchie ir kt. (2013) pateikia kriterijus, kada turėtų būti pasirinkamas kokybinis tyrimo metodas:

1. Tyrimu siekiama atskleisti išsamų, giluminį supratimą apie socialinius reiškinius per tyrimo dalyvių individualų supratimą ir patirtį.
2. Surinktiems duomenims reikalingas analizės būdas, leidžiantis neprarasti duomenų sudėtingumo ir kiekvieno dalyvio individualumo. Taip pat leidžiantis atskleisti pasikartojančias temas.
3. Siekiant atskleisti individualią patirtį, reikalingas nestandartizuotas, adaptyvus metodas.

Siekiant atsakyti į iškeltą probleminį klausimą, kokius adaptyvios lyderystės požymius galima identifikuoti švietimo įstaigų vadovų veikloje sprendžiant pedagogų trūkumo problemą, buvo pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą.

Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), kokybinio interviu pagrindą sudaro atviri klausimai, į kuriuos atsakant tikimasi gauti kuo platesnius, išsamesnius ir gilesnius atsakymus. Tai vertinga priemonė, kuri padeda atskleisti niuansus, tyrinėti įvairius požiūrius ir užfiksuoti sudėtingo žmogaus elgesio, kurio kiekybiniai tyrimai metodai dažnai nepastebi, esmę. Patton (2015) nurodo, kad kokybiniame tyrime svarbiausia tirti detales, prasmingus duomenis, leidžiančius išsamiai atskleisti analizuojamų reiškinių procesus, o ne jų kiekybines išraiškas. Creswell (2018) teigimu, kokybinis tyrimas siekia išaiškinti tiriamųjų patirtis, prasmes ir interpretacijas natūraliame kontekste, todėl tyrimas orientuojamas į natūralios situacijos ir subjektyvios patirties gilinimą. Lim (2024) pabrėžia, kad kokybiniai tyrimai išryškėja kaip įvairiapusis ir vertingas žinių ir analizės šaltinis. Literatūros šaltiniuose akcentuojamos kokybinių tyrimų stiprybės, tai lankstumas, holistinis požiūris, gilios įžvalgos. Tačiau aptariami ir šio tyrimo metodo trūkumai, su kuriais susiduriama atliekant tyrimą, (žr. 2.1.1 lentelę).

2.1.1. lentelė

Kokybinio tyrimo trūkumai ir stiprybės

Kokybinio tyrimo trūkumai	Kokybinio tyrimo stiprybės
Tyrėjo šališkumas ir subjektyvumas.	Lankstus tyrimo dizainas.
Ribotas gautų rezultatų pritaikomumas.	Išsami tiriamųjų patirties ir prasmės analizė.
Ilgas ir sudėtingas duomenų rinkimo ir analizės procesas.	Galimybė atskleisti sudėtingus procesus, gilesnis reiškinio supratimas.
Galima tyrėjo įtakos rizika tyrimo rezultatams.	Tiriamieji gali laisvai pasisakyti ir išreikšti patirtis.
Sudėtinga užtikrinti tyrimo patikimumą ir objektyvumą.	Skatina naujų teorinių įžvalgų atsiradimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Creswell (2018), Patton (2015) ir Charmaz (2014), Merriam, Tisdell (2016), Žyžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017).

Iš 2.1.1 lentelės matyti, jog kokybinis tyrimo metodas pasižymi trūkumais. Kaip teigia Merriam ir Tisdell (2016), kokybiniame tyrime pagrindinis instrumentas yra tyrėjas, todėl jo nuostatos, patirtis, lūkesčiai gali daryti įtaką duomenų interpretacijai dėl ko tyrimas gali tapti šališkas ir subjektyvus. Kaip pavaizduota 2.1.1 lentelėje kokybiniai tyrimai nors ir turi trūkumų, tačiau yra lankstaus dizaino, gali būti koreguojami pagal tyrimo eigą: gali būti papildomi, tikslinami. Patton (2015) teigimu, kokybiniai tyrimai ypač tinkami analizuoti kompleksiškus, dinamiškus reiškinius – tokius kaip lyderystė, pokyčiai ar organizacinė kultūra. Taip pat leidžia atrasti naujus konceptus, jų analizė gali generuoti naujas įžvalgas ar teorinius modelius. Kaip pabrėžia Žyžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017), kokybiniai tyrimai leidžia atskleisti dalyvių nuomones, patirtis ir prasmę, nes tyrėjas gali gilintis į situacijas, kurios nėra matomos kiekybiniame tyrime. Interviu metodas suteikia galimybę reaguoti į pokalbį, užduoti papildomus klausimus, leisti dalyviams išsakyti sudėtingus momentus, juos akcentuoti.

Apibendrinant galima teigti, jog kokybinis tyrimas tinkamas atlikti, kai siekiama giliau suprasti sudėtingus reiškinius, procesus ir patirtis. Jis pasižymi lankstumu, gilumu bei patogumu. Remiantis gautais duomenimis galima formuoti naujas prielaidas, teorijas, kurie pagrįsti realiomis tiriamųjų patirtimis.

Tyrimo tikslas – atskleisti švietimo įstaigų vadovų ir pavaduotojų ugdymui adaptyvios lyderystės raišką – kolektyvinės atsakomybės dalijimąsi, naujų veikimo būdų paiešką, sprendžiant pedagogų trūkumo problemą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti, kaip švietimo įstaigų vadovai ir pavaduotojai ugdymui atpažįsta ir sprendžia neapibrėžtas, situacijas pedagogų trūkumo kontekste.
2. Atskleisti, kaip švietimo įstaigoje formuojama ir kaip pasireiškia kolektyvinė atsakomybė sprendžiant pedagogų trūkumo problemą.
3. Nustatyti, kokie nauji veikimo būdai atsiranda vadovų praktikoje, sprendžiant pedagogų trūkumo iššūkius.

2.2. Tyrimo organizavimas ir etika

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, nes pateikti ir suformuluoti klausimai padės atskleisti informantų patirtis, vertybes, nuostatas ir įsitikinimus, kurie padės atsakyti į tyrimo tikslą. Anot Kardelio (2002), kokybinio tyrimo metodas yra labai svarbus atliekamo darbo rezultatams ir jų tikslumui. Kai kurie autoriai pabrėžia, kad pusiau struktūruotas interviu yra vienas iš dažniausiai naudojamų metodikų kokybiniams duomenims surinkti (Braun, Clarke, 2013) todėl, kad jis gali būti derinamas su daugeliu duomenų analizės būdų (Willig, 2008). Interviu – tai efektyvus tyrimo metodas, kai reikiama žodinė informacija gaunama tiesioginiu, kryptingu pokalbiu su tiriamuoju. Tai individualus pokalbis, kuris užtikrina didesnę patikimumą lyginant su anketine apklausa. Pasak Paužuolienės (2018), interviu stiprybės: grįžtamasis ryšys gaunamas iš karto, didelis lankstumas, lengva koreguoti ir keisti klausimus pokalbio metu, didelė surinktų duomenų įvairovė, gana gili analizuojamos problemos analizė. Tyrimo dalyviai pasirinkti iš skirtingų Lietuvos regionų, nes taip buvo siekiama išvengti vieno regiono specifikos. Interviu atlikimui klausimai informantams paruošti iš anksto, kurie sudaryti remiantis teorinėje dalyje išanalizuota mokslinės literatūros medžiaga, susijusia su adaptyvia lyderyste. Interviu sudaro 5 klausimai/gairės, kuriuos galima tikslinti, gilinti. Kokybinio tyrimo etapai pateikti 2.2.1 pav. (žr. 2.2.1 pav.)



2.2.1 pav. Kokybinio tyrimo etapai

Tyrimo imčiai nustatyti buvo pasirinktas kriterinės atrankos būdas. Kriterijai tyrimo dalyviams:

1. Užima vadovaujančias pareigas švietimo įstaigoje – direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui.
2. Praktinė patirtis personalo valdymo (darbuotojų įdarbinimo, motyvavimo, išlaikymo, komandinio darbo organizavimo) klausimais, ne mažiau kaip penkeri metai.
3. Tiriamieji atstovauja skirtingoms savivaldybėms – Kauno, Raseinių, Šiaulių ir Biržų.

Tyrimo dalyviai – švietimo įstaigų direktoriai ir jų pavaduotojai ugdymui, turintys patirtį sprendžiant pedagogų trūkumo iššūkius ir praktine patirtimi grįstą informaciją. Geografinis kriterijus leis analizuoti reikšmingą skirtingų regionų kontekste. Tyrimo dalyviai apima tiek bendrojo ugdymo, tiek ikimokyklinio ugdymo lygmenis. Šiame tyrime generaline aibe laikomi visi švietimo įstaigų direktoriai ir pavaduotojai ugdymui. Dėl kokybinio tyrimo pobūdžio nebuvo siekiama aprėpti visos tyrimo generalinės aibės. Tyrimo imtis – 12 švietimo įstaigų vadovų – direktorių, pavaduotojų ugdymui. Pasak Malterud, Siersma, Guassora (2016), kokybinio tyrimo imties dydis nėra apibrėžiamas aiškių kriterijų – ne imties dydis, o gautos informacijos kokybė nusako, ar imtis pakankama. Šiame tyrime informacijos kokybę lemia tai, jog interviu atliktas informantų natūralioje aplinkoje, kurioje jie susiduria su nagrinėjamu reiškiniu, taip pat tai, kad su tiriamaisiais buvo užmegztas ryšys, nebuvo ribotas interviu laikas, ir sudarytos visos sąlygos tyrimo dalyviams papasakoti savo požiūrį. Imties dydį lemia kokybiniam tyrimui būdinga duomenų prisotinimo logika, kai tyrimas laikomas atliktas pakankamai, kai informacija pradeda kartotis ir neatskleidžia naujų duomenų.

Kalbant apie validumą kokybiniuose tyrimuose, reikalinga paminėti, jog jis suprantamas kaip veiksnys, parodantis, kiek tyrimas apibūdina, pamatuoja ar paaiškina tai, ką juo siekiama apibūdinti, išmatuoti ar paaiškinti (Willig, 2008). Kokybiniai tyrimai, skirtingai nei kiekybiniai, pasižymi atvirumu ir lankstumu, dėl to galima tyrimo rezultatų validumo problema (Willig, 2008). Atliekant šį kokybinį tyrimą validumas užtikrinamas šiais pagrindiniais būdais:

1. Aiškiai aprašyta tyrimo metodologija ir analizės procesas. Tyrimo klausimai/gairės sudaryti taip, kad leistų atskleisti adaptyvios lyderystės požymius pedagogų trūkumo kontekste. Šis aspektas turi įtakos validumui, nes tyrimo metodai daro įtaką tyrimo objektui.
2. Tyrimo dalyvių validumas – tyrime dalyvauja tik tie dalyviai, kurie atitinka tyrimo tikslus ir atitinka tyrimo kriterijus. Tokiu būdu surinkti duomenys yra patikimi, atspindi tyrimo dalyvių realią patirtį ir leidžia formuoti pagrįstas išvadas.
3. Refleksyvumas, kai tyrimo metu tyrėjas nuosekliai fiksuoja savo įtaką procesui, stebi galimus išankstinius įsitikinimus ir vertina kaip požiūris gali paveikti duomenų rinkimą ir analizę. Tai leidžia sumažinti šališkumą ir užtikrina, kad išvados atspindėtų informantų patirtį. Pasak Burnard (1995), savirefleksija yra esminis dalykas atliekant kokybinį tyrimą. Tyrėjas turi atsižvelgti į savo išankstinį supratimą tiek planuodamas, tiek atlikdamas tyrimą tam, kad sumažintų savo šališkumą ir poveikį tyrimui (Finlay, Ballinger, 2006; Long, Johnson, 2000).

Tyrimo dalyviai apie dalyvavimą interviu buvo informuoti asmeniškai. Pakalbėjus telefonu ir po to išsiuntus elektroninius laiškus, kuriuose nurodytas tyrimo tikslas, dalyvavimo sąlygos ir numatoma interviu trukmė. Visi pasirinkti 12 dalyvių sutiko dalyvauti tyrime. Keturi tyrimo dalyviai buvo apklausiami nuotoliniu būdu ir daromas įrašas. Po to transkribuojamas. Visi dalyviai atitiko numatytus kriterijus. Tiriamųjų dalyvavimas buvo savanoriškas. Užtikrintas kiekvieno dalyvio konfidencialumas ir teisė bet kuriuo metu atsisakyti ir nebetęsti tyrimo (Žyžiūnaitė, Sabaliauskas (2017), Bitinas (2005). Tiriamųjų charakteristikos pasirinktos pagal turimą jų profesinę patirtį ir tyrimo reiškinį atspindinčius požymius. Pasak Žyžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), kokybiniame tyrime svarbu ne tyrime dalyvaujančių dalyvių skaičius, o jų patirties gilumas ir sąsajos su tiriamu reiškiniu. Anot tyrėjų, dalyvių aprašymas leidžia suprasti tyrimo kontekstą ir duomenų patikimumą, tačiau pateikiamas taip, kad nebūtų galima identifikuoti konkrečių asmenų. Tyrimas atliktas 2025 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais. Lentelėje pateikiamos tyrimo dalyvių charakteristikos, žr. 2.2.1 lentelę.

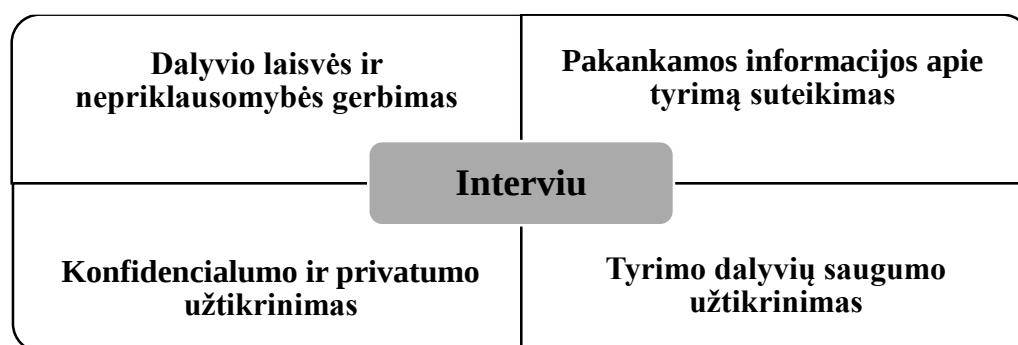
2.2.1 lentelė

Tyrimo dalyvių charakteristikos

Informanto kodas (I)	Pareigos švietimo įstaigoje	Darbo patirtis (metais)	Miestas, rajonas
I 1	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	12	Raseiniai
I 2	Direktorė	22	Raseinių r.
I 3	Direktorė	10	Biržai
I 4	Direktorė	14	Raseinių r.
I 5	Direktorė	7	Kauno r.
I 6	Direktorė	6	Raseinių r.
I 7	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	6	Šiauliai
I 8	Direktorė	7	Raseiniai
I 9	Direktorė	31	Raseiniai
I 10	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	22	Raseiniai
I 11	Direktorė	6	Raseiniai
I 12	Direktorė	22	Kauno r.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atliekant kokybinį tyrimą – interviu didelis dėmesys buvo skiriamas tiriamųjų etikai. Pasak Žyžiūnaitės (2017), tyrėjas turi siekti tyrimo naudos, tačiau vengti bet kokios žalos tiriamajam. Tai reikštų nesukelti psichologinio diskomforto, nesudaryti nepalankių įsipareigojimų tiriamajam. Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) išskiria kelis pagrindinius etikos principus, žr. 2.2.2 pav.



2.2.2 pav. Etikos principai, pagal Gaižauskaitė, Valavičienė (2016)

2.2.2 paveiksle teigiama, kad tiriamieji turi laisvę pasirinkti dalyvauti tyrime ar ne. Tai jie atliko laisva valia ir neverčiami. Jeigu tyrimo eigoje, tiriamieji nebenorės tęsti tyrimo, galės to atsisakyti. Informantai supažindinti su tyrimo svarba ir tuo, kaip tyrimo rezultatus galima panaudoti profesinėje veikloje. Suteikta galimybė susipažinti su rezultatais po tyrimo. Siekiant apsaugoti dalyvių anonimiškumą, kiekvienam informantui buvo suteiktas kodas (I 1, I 2, I 3 ir t.t.). Visa tyrimo metu surinkta informacija prieinama tik tyrėjui. Visi gauti tyrimo rezultatai pateikti apibendrintai taip užtikrinant dalyvių konfidencialumą ir anonimiškumą.

3. BENDROJO IR IKIMOKYKLINIO UGDYMO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ IR PAVADUOTOJŲ UGDYMU ADAPTYVI LYDERYTĖ PEDAGOGŲ TRŪKUMO KONTEKSTE: TYRIMO REZULTATAI

Šiuo tyrimu siekiama atskleisti švietimo įstaigų direktorių ir pavaduotojų ugdymui adaptyvios lyderystės sampratą ir identifikuoti adaptyvios lyderystės požymius, pasireiškiančius sprendžiant pedagogų trūkumo problemą. Tyrimas apims Raseinių (8), Kauno (2), Biržų (1) ir Šiaulių (1) savivaldybių švietimo įstaigų vadovus – direktorius ir pavaduotojus ugdymui.

3.1. Direktorių ir pavaduotojų ugdymui atlikto tyrimo rezultatų analizė

Interviu tyrimo metu pirmiausia buvo siekiama atskleisti, kaip švietimo įstaigų direktoriai ir pavaduotojai ugdymui profesiniame kontekste supranta adaptyvumo sąvoką. Informantams buvo pateiktas klausimas, ką jiems reiškia adaptyvumas jų profesinėje veikloje. Remiantis gautais atsakymais, atlikta išsami turinio analizė (žr. 3.1.1 lentelę).

3.1.1 lentelė

Adaptyvumo sąvoka profesiniame kontekste

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Adaptyvumas	Prisitaikymas	<i>I1...man tai prisitaikymas prie kintančių sąlygų, naujų reikalavimų, aplinkos...</i> <i>I2...esmė yra, kad tai yra prisitaikymas prie situacijos, prie žmogaus, prie veiklos, prie daugelio dalykų...</i> <i>I4...man pirmiausia asocijuojasi su prisitaikymu...</i> <i>I6...kai organizacija geba nuolat prisitaikyti...</i> <i>I10...aš tai manau, kad tai yra tiesiog kintančios aplinkos suvaldymas ir priėmimas...</i> <i>I11...tiesiog, tai reiškia prisitaikyti, keisti veikimo kryptį nepakenkiant darbo kokybei ir komandai...</i>
	Pokyčiai	<i>I5...tai pokyčiai, galimybė keistis, o ne kliūtis...</i> <i>I11...pokyčiai, padeda išlaikyti stabilumą, motyvaciją ir galimybę „augti“....</i>
	Komandinis darbas	<i>I9...kai yra komandinis darbas, kai yra tariamasi ir sprendimai „gimsta“ susitarimų pagrindu...</i> <i>I1...turi būti komanda, bendrystė, bendruomeniškumas...</i> <i>I6...sprendimai priimami ne vienvaldiškai – svarbi tikra diskusija, įvairūs požiūriai...</i>
	Darbo metodų keitimas	<i>I5...reikia keisti darbo metodus atsižvelgiant į besikeičiančius poreikius...</i>
	Lankstus reagavimas	<i>I5...man reiškia gebėjimą lanksčiai reaguoti į pokyčius...</i> <i>I11...man siejasi su gebėjimu lanksčiai ir atsakingai reaguoti į nuolat kintančias ugdymo įstaigos veiklos aplinkybes...</i>
	Greita reakcija į situaciją	<i>I7...greitas reagavimas, man padedantis išlaikyti organizacijos veiklos stabilumą ir kryptingumą...</i> <i>I12...greitai veikia ir „nesustingsta“ ties senomis praktikomis...</i> <i>I3...priimti greitus sprendimus, susijusius su vaikų ugdymu...</i> <i>I11...gebėjimas greitai priimti sprendimus...</i>
	Girdėjimas kitų nuomones	<i>I9...mano darbe svarbiausia girdėti žmones ir įtraukti juos į problemų sprendimą...</i>
	Geri santykiai	<i>I12...man tai yra geri santykiai tarp darbuotojų ir vadovų, kai gali išsakyti savo problemas...</i> <i>I9...kalbant apie mano, kaip vadovo lyderystę, tai viską matau tik per gerą santykį su komanda...</i>
	Požiūrio keitimas	<i>I3...dažnai reikalaujantis keisti požiūrį...</i>

3.1.1 lentelės tęsinys

	Bendras tikslas	<i>I2...pirmiausia, bendruomenės žiūrėjimas viena kryptimi, čia ir yra pagrindas...</i>
	Veikimas „kitaip“	<i>I6...kai trūksta pedagogų, reikia veikti kitaip, reiškia peržengti įprastas ribas...</i>
	Mokymasis	<i>I5...visų pirma, tai nuolatinis mokymasis ir atvirumas naujoms idėjoms... I6...tai, nuolatinis mokymasis, kur klaidos vertinamos kaip mokymosi galimybė... I8...mano supratimu, tai yra, kai nuolat mokaisi ir analizuoji savo patirtį...</i>

Atlikus tyrimo analizę, kategorijoje „Adaptivumas“ buvo rasta prasminių teksto elementų įvairovė, kuria remiantis išskirta 12 subkategorijų. Tuo remiantis galima teigti, kad informantai skirtingai interpretuoja sąvoką „adaptivumas“ savo profesiniame kontekste. Subkategorijų įvairovė parodė, jog adaptivumas yra kompleksinis gebėjimas, kuris apima prisitaikymą, pokyčius, komandinį darbą, darbo metodų keitimą, lankstų reagavimą, greitą reakciją į situacijas, įsiklausymą į kitų nuomones, gerus santykius, požiūrio keitimą, bendrą tikslą, veikimą „kitaip“ ir mokymąsi. Pagal apklaustųjų įžvalgas, adaptivumas pirmiausia siejamas su prisitaikymu, remiantis atliktu interviu, šią subkategoriją išskyrė 6 tyrimo dalyviai. Tai parodo, jog „prisitaikymas“ yra svarbiausias praktinis aspektas vadovų veikloje. Anot apklaustųjų, tai apima ne tik prisitaikymą prie kintančių sąlygų, naujų reikalavimų, aplinkos (I1), bet ir prie situacijos bei žmogaus (I2). Kiti informantai teigia, jog tai, kintančios aplinkos suvaldymas ir priėmimas (I10) ir nurodo, jog prisitaikymas reikalauja keisti veikimo kryptį nepakenkiant darbo kokybei ir komandai (I11).

Antroji subkategorija pagal apklaustųjų atsakymus, tai „Greita reakcija į situaciją“. Čia pabrėžiamas poreikis ne tik greitai priimti sprendimus, bet ir greitai reaguoti padedant išlaikyti organizacijos veiklos stabilumą ir kryptingumą (I7) bei veikti greitai ir „nesustingti“ ties senomis praktikomis (I12).

Sekančios dvi subkategorijos – „Komandinis darbas“ ir „Mokymasis“, apima gilesnius ir ilgalaikius adaptivumo procesus. Kaip teigia tyrimo dalyviai, komandinio darbo svarba susijusi su visos komandos darbu, kai yra tariamasi ir sprendimai „gimsta“ susitarimų pagrindu (I9) arba, kai sprendimai priimami ne vienvaldiškai, svarbi tikra diskusija, įvairūs požiūriai (I6). Labai svarbu, anot pasisakiusiųjų, komanda, bendrystė, bendruomeniškumas (I1). Tuo tarpu mokymasis, kaip teigia tyrimo dalyviai, siejamas su atvirumu naujoms idėjoms (I5), teigiama, kad klaidos vertinamos, kaip mokymosi galimybė (I6) ir patirties analizė (I8).

Dar trys subkategorijos, tai „Pokyčiai“, „Lankstus reagavimas“ ir „Geri santykiai“, surinko po du įverčius. Kalbant apie pokyčius, teigiama, kad tai yra galimybė keistis, tai ne kliūtis (I5) ir, kad adaptivumas yra pokytis, kuris padeda išlaikyti stabilumą, motyvaciją ir galimybę „augti“ (I11). Apžvelgiant subkategoriją – „Lankstus reagavimas“, kalbama apie lankstų reagavimą į vykstančius pokyčius (I5) ir gebėjimą lanksčiai ir atsakingai reaguoti į nuolat kintančias ugdymo įstaigos veiklos aplinkybes (I11).

Kitos subkategorijos: „Darbo metodų keitimas“, „Girdėjimas kitų nuomones“, „Požiūrio keitimas“, „Bendras tikslas“ ir „Kitoks“ veikimas“ taip pat buvo priskirtos tyrimo dalyvių adaptivumo sąvokai. Nors šios subkategorijos buvo paminėtos retai, jos parodo adaptivumo įvairovę ir kompleksinį pobūdį.

Tyrėjo išvalgos. Analizuojant atlikto tyrimo duomenis, man, kaip tyrėjui, akivaizdu, kad tyrimo dalyviai skirtingai supranta ir apibrėžia adaptyvumą savo profesinėje praktikoje. Akivaizdu, jog adaptyvumas atsiskleidžia kaip daugiasluoksni kompetencija, kuri apima tiek asmeninius, tiek ir organizacinius pokyčius. Daugiausiai tiriamųjų adaptyvumą sieja su prisitaikymu, tai gali būti prisitaikymas prie besikeičiančių sąlygų, naujų reikalavimų, aplinkos ir pan. Pasisakiusieji apie prisitaikymą, minėjo, jog adaptyvumas nėra individualus veikimas, tam reikalingas dialogas, susitarimai ar skirtingos nuomonės priėmimas, vadinasi adaptyvumas siejamas su komandiniu darbu ir mokymusi. Remiantis kitų tyrimo dalyvių išsakytomis patirtimis, adaptyvumas siejamas su gebėjimu greitai reaguoti į situacijas, kai reikalaujama veikti čia ir dabar arba „neįstrigti senose“ praktikose ir laiku priimti sprendimus. Iš atlikto interviu galima daryti išvadą, kad adaptyvumas lankstus, sąmoningas ir atsakingas veiksmas, kuris apima gebėjimą keistis, palaikyti gerus santykius, sutelkti komandą siekiant bendro tikslo ir atsiradus poreikiui, veikti kitaip nei įprasta. Bandant susieti šį interviu klausimą su magistro darbe iškeltu probleminiu klausimu – kokius adaptyvios lyderystės požymius galima identifikuoti švietimo įstaigų vadovų veikloje – pastebiu, jog tai vadovų prisitaikymas, lankstumas, greitas sprendimų priėmimas, komandinis darbas, girdėjimas ir išklašymas kitų nuomones. Tyrimas parodė, kad švietimo įstaigų vadovų profesinėje veikloje atsiskleidžia adaptyvios lyderystės bruožai, tačiau patys vadovai šių bruožų nesieja su adaptyvios lyderystės sąvoka. Apibūdinat adaptyvumo sąvoką, pastebėjau, kad pasisakymai buvo gana siauri, daugiausia sutelkti į operatyvų prisitaikymą kasdienėse situacijose, todėl nebuvo atskleista, kaip adaptyvumas pasireiškia planuojant pedagogų resursus ar ieškant sprendimų, užtikrinančių, kad ugdymo procesas vyktų sklandžiai esant pedagogų trūkumui. Be to, adaptyvumas informantų pasisakymuose individualizuojamas – jis priskiriamas vadovo asmeninėms pastangoms, o ne komandiniam veikimui.

Išsiaiškinus adaptyvumo sąvoką profesiniame kontekste, informantų paklausta, ką jiems reiškia adaptivi lyderystė šiandien, kai mokyklose trūksta pedagogų (žr. 3.1.2 lentelę).

3.1.2 lentelė

Adaptivi lyderystė, sprendžiant pedagogų trūkumą

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Sprendimų ieškojimas	Darbo proceso perorganizavimas	13...darbo proceso perorganizavimas, kitų specialistų įtraukimas... 15...darbo procesą organizuoti taip, kad nepaisant darbuotojų trūkumo, vaikai gautų kokybiškas paslaugas... 17...veiklos perorganizavimas...
	Bendruomenės įtraukimas	11...pedagogų trūkumo problema, visos bendruomenės reikalas... 14...turime kažkaip prisitaikant, bendromis jėgomis ieškoti būdų ir rasti kaip tą problemą išspręsti...
	Mikroklimate kūrimas	12...kiekvienas vadovas turi permąstyti ar teisingai jis elgiasi su darbuotojais, koks kuriamas mikroklimate... 18...pirmiausia vadovas turi užtikrinti „sveiką“ mikroklimate, visi turi jaustis saugiai...

Apžvelgiant 3.1.2 lentelę galima pastebėti, kad tyrimo dalyviai teigia, jog kategorijoje „Sprendimų ieškojimas“ pedagogų trūkumo sąlygomis dažniausiai siejamas su darbo proceso perorganizavimu, tai reiškia kitų specialistų įtraukimas (I3), kita pasisakiusioji nurodo, kad darbo procesą organizuoti taip, kad nepaisant darbuotojų trūkumo, vaikai gautų kokybiškas paslaugas (I5). Ši subkategorija

atspindi vadovų gebėjimą reaguoti į kintančias aplinkybes ir pritaikyti įstaigos veikimą prie realių situacijos poreikių.

Antroji subkategorija „Bendruomenės įtraukimas“, ji suprantama kaip bendra, kolektyvinė veikla, bendra atsakomybė už susiklosčiusią situaciją, kaip pasisako tiriamieji, tai visos bendruomenės reikalas (I1) arba teigiama, kad reikalinga kažkaip prisitaikant, bendromis jėgomis ieškoti būdų ir rasti, kaip tą problemą išspręsti (I4). Keletas informantų pabrėžė mikroklimato kūrimą. Tyrimo dalyviai pasakoja, kad kiekvienas vadovas turi permąstyti ar teisingai jis elgiasi su darbuotojais, koks kuriamas mikroklimatas (I2). Taip pat nurodė, jog pirmiausia vadovas turi užtikrinti „sveiką“ mikroklimatą, visi turi jaustis saugiai (I8). Tai stiprina darbuotojų motyvaciją, mažina įtampą ir užtikrina sveiką emocinę aplinką, reikalingą veiksmingam sprendimų ieškojimui. Ši subkategorija atskleidžia, kad vadovai sprendimų paiešką supranta ne tik kaip organizacinių mechanizmų koregavimą, bet ir kaip emocinės gerovės palaikymą, kuris yra būtinas efektyviam sprendimui priėmimui.

Tyrėjo išvalgos. *Analizuodama tyrimo rezultatus pastebėjau, kad informantai į šį klausimą atsakė išskirdami tris kryptis: vieni jų teigė, kad adaptivi lyderystė pedagogų trūkumo kontekste yra siejama su ugdymo proceso užtikrinimu, net, kai trūksta žmogiškųjų išteklių. Kita dalyvių grupė pabrėžė bendruomenės telkimąsi, nurodydama, kad adaptivi lyderystė reiškiasi per kolektyvinį sprendimų priėmimą ir bendrą atsakomybę. Kitiems informantams, tai siejasi su mikroklimato kūrimu, pasitikėjimo stiprinimu ir darbuotojų palaikymu. Apibendrinama šį interviu klausimą, galiu daryti prielaidą, kad adaptivi lyderystė pedagogų trūkumo kontekste pasireiškia kaip nuolatinis prisitaikymas prie krizinės situacijos, orientuotas į trumpalaikį problemų sprendimą ir ugdymo proceso organizavimą. Tačiau riboti ištekliai, neapibrėžtumas ir emocinė įtampa, parodo, kad adaptyvumas tampa laikinu sprendimu, o ne tvaria lyderystės praktika.*

3.1.3 lentelėje pateikti atsakymai, kurie apibūdina situaciją iš vadovavimo praktikos, kai dėl pedagogų trūkumo kilo probleminė situacija, kuriai nebuvo aiškaus sprendimo, žr. 3.1.3 lentelę.

3.1.3 lentelė

Probleminės situacijos švietimo įstaigų vadovavimo praktikoje

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Situacija	Netikėtas prašymas	I1...kilo problema, kai mokslo metų eigoje mūsų įstaigą, nieko nepranešęs, paliko logopedas... I2...mes sužinojome visiškai prieš rugsėjo pirmąją, kad mokytojas pasirinko kitą mokyklą, esančią arčiau jo namų... I6...susiklostė sudėtinga padėtis, kai viena iš pagrindinių ikimokyklinio ugdymo mokytojų. pateikė netikėtą prašymą išeiti iš darbo dėl sveikatos problemų... I12...dirbant kaimo teritorijoje, rajono pakraštyje, prašymas išeiti iš darbo tapo kasdienybe...
	Neplanuotos problemos (liga ir t.t.)	I5...viena sudėtingiausių situacijų buvo tada, kai netikėtai susirgus kelioms darbuotojoms, negalėjome užtikrinti ugdymo proceso įprasta tvarka... I10...kadangi didelė dalis mokytojų dalyvauja tūkstamčio mokyklų programos mokymuose, nėra kam vesti pamokų, mokytojais dirba švietimo pagalbos specialistai... I11...kai dėl netikėtų pedagogų ligų šaltuoju metų sezonu susidarė kritinė situacija - reikėjo užtikrinti veiklą, tačiau nebuvo aišku kaip tai padaryti...

3.1.3 lentelės tęsinys

	Nepavyksta rasti specialisto	I3...padidinus mokytojams nekontaktinio darbo valandas, kilo didžiulis iššūkis kur rasti specialistą... I8...iš darbo netikėtai išėjus mokytojai, dar iki šiol neradome kas galėtų dirbti biologijos mokytoju... I6...situacija buvo itin kebli, nes rajone nebuvo laisvų ikimokyklinio ugdymo specialistų, konkursai kandidatų nepritraukė...
	Didėjantys tėvų lūkesčiai	I7...dėl mokytojų kaitos grupėje, tėvai tuoj pat išreiškia nepasitenkinimą „kas dirbs su mano vaiku“ arba „kiek galite keisti žmones“...
Neapibrėžtumas ir sprendimų stoka	Kvalifikuotų mokytojų trūkumas	I3...esant kvalifikuotų mokytojų trūkumui, įdarbinta buvo studentė, kuri sutiko dirbti tokiomis sąlygomis... I10...mokytojus pavaduoja ir mane šioje situacijoje gelbėja ugdymo karjeros specialistė, sveikatos specialistė ar mokytojai, kurie „išėję“ į pensiją...
	Teisiniai, ribojantys reikalavimai	I1...problemą apsunkina ribojantys teisės aktų reikalavimai, dėl ko situacija būtų sprendžiama paprasčiau, pavyzdžiui, ikimokyklinio ugdymo mokytoja, negali dirbti priešmokyklinio ugdymo mokytoja, nes ji neturi tam tinkamo išsilavinimo... I3...buvo svarbu nenuvilti esamų pedagogų, išlaikyti teisingą krūvių paskirstymą ir išvengti nepasitenkinimo, nes mokytojų darbo krūvis ribojamas įstatymu... I6...atsiradus laisvai mokytojo darbo vietai, privalu skelbti konkursą, turi praeiti tam tikri terminai, o mokytojo reikia čia ir dabar... I11...grupių sujungimą į vieną, riboja teisės aktai, nes viršijus leistiną vaikų skaičių gresia baudos...
Riboti resursai	Lėšos	I8...dėl riboto lėšų paskirstymo, negalime skirti didesnio darbo užmokesčio gerai dirbančiam mokytojui... I3...ribotos mums skiriamos lėšos, todėl už mokytojų pavadavimą negalime mokėti darbo užmokesčio...
	Laikas	I10...dirbantiems mokytojams krūvių derinimas tampa neįmanomas dėl kontaktinių valandų limito...
Vadovo veikimas	Kūrybiški sprendimai	I4...ieškojome sprendimo iš vietinių, žmoniškųjų resursų, dirbti mokytoja pasiūlė mokytojo padėjėjai, po įkalbinėjimų, tai pavyko, ji įstojo mokytis...
	Alternatyvos	I12...dirbantis jaunas biologijos mokytojas sutiko persikvalifikuoti į geografijos mokytojus...
	Komandos įtraukimas	I2...kitas dalykas, tai komandos įtraukimas, sprendžiant klausimus ir aš tuo labai džiaugiuosi ir žaviuosi... I5...labai padėjo komandos įsitraukimas, į problemą ji sureagavo empatiškai ir konstruktyviai...
Emociniai iššūkiai	Vadovo patiriamas stresas	I2...iš kitos pusės ši problema yra skaudi, nes vadovai palikti šią problemą spręsti vieni... I3...vadovas patiria stresą, nes priekaištų sulaukia iš valdžios atstovų, darbuotojų, tėvų, tai sukuria papildomą svorį... I7...kiekvieną dieną tas pats klausimas, aš nežinau ar noriu dirbti šį darbą...
	Komandos nerimas ir įtampa	I6...komandoje tvyrojo didelis nerimas ir įtampa dėl galimų papildomų krūvių skyrimo... I11...komandai ši situacija kėlė nerimą ir didelę įtampą, tačiau pavyko surasti laikiną sprendimą...
	Tėvų nepasitenkinimas	I10...mokinių tėvai reiškė didelį nepasitenkinimą „kas paruos vaikus egzaminams“... I11...tėvai nerimavo ir teigė, kad „atvedėm vaiką ir palikom nepažįstamam žmogui“, „nežinome ar saugu“...

3.1.3 lentelėje aprašyta kategorija „Situacija“. Ji apibūdina konkrečias vadovo darbe kylančias situacijas, kurios reikalauja greitos reakcijos. Šioje kategorijoje apibūdinamos problemos, kurios yra netikėtos, neapibrėžtos ir sudėtingos. Subkategorija „Netikėtas prašymas“ apima situacijas, kai pedagogas netikėtai „išeina“ iš darbo, tai yra, kai nieko nepranešęs, palieka įstaigą (I1) arba vadovas sužinojo visiškai prieš rugsėjo pirmąją, kad mokytojas pasirinko kitą mokyklą, esančią arčiau jo namų (I2). Dar paminėta situacija, kai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje susiklostė sudėtinga padėtis, kai viena iš pagrindinių ikimokyklinio ugdymo mokytojų pateikė netikėtą prašymą išeiti iš darbo dėl sveikatos problemų (I6). Šie netikėtumai reikalauja iš vadovo greitos reakcijos ir skubaus situacijos valdymo. Subkategorija „Neplanuotos problemos“ atspindi neprognozuojamas, nenumatytas situacijas, tokias kaip, kai netikėtai susirgus keletui darbuotojų, negalėjo įstaiga užtikrinti ugdymo proceso įprasta tvarka (I5) arba kada didelė dalis mokytojų dalyvavo tūkstantmečio programos mokymuose, nebuvo kam vesti pamokų (I10). Šių problemų sprendimui reikia kūrybiškumo, lankstumo ir greito sprendimų priėmimo. Subkategorija „Nepavyksta rasti specialisto“ apima situacijas, kai reikiamo specialisto ar pedagogo nepavyksta rasti dėl ribotų išteklių, padidinus mokytojams nekontaktinio darbo valandas, kilo didžiulis iššūkis kur rasti specialistą (I3) arba dėl mažo pedagogų skaičiaus rinkoje, kai situacija tapo itin kebli, nes rajone nebuvo laisvų ikimokyklinio ugdymo specialistų, konkursai kandidatų nepritraukė (I6). Susiklosčiusi situacija sukuria neapibrėžtumą ir nežinomybę vadovui, nes neužtikrinamas ugdymo procesas. Kalbant apie subkategoriją „Didėjantys tėvų lūkesčiai“ tyrimo dalyviai minėjo apie tai, jog nepaisant pedagogų trūkumo, tėvai tikisi aukštos kokybės paslaugų. Anot tyrimo dalyvių, jie reikalauja, kad dirbtų tie patys pedagogai ir išreiškia nepasitenkinimą dėl darbuotojų kaitos, „kiek galite keisti žmones“ (I7). Vadovui reikia rasti sprendimus tarp realių galimybių ir tėvų lūkesčių bei užtikrinti komunikaciją ir tinkamą sprendimų priėmimą. Aprašyta kategorija „Situacija“ parodo, kad pedagogų trūkumas sukelia ne tik organizacines problemas, bet ir formuoja netikėtus, neapibrėžtus iššūkius, kuriems mokyklos vadovas sprendimus turi rasti čia ir dabar – greitai ir kūrybiškai. Subkategorijos atskleidžia skirtingą problemų pobūdį: staigius pokyčius, neplanuotas situacijas, trūkstantis specialistus ar didėjančius tėvų lūkesčius. Analizuojant šias situacijas galima pastebėti, kad vadovo gebėjimas greitai prisitaikyti, konstruktyviai komunikuoti ir mobilizuoti komandą yra esminiai veiksniai lemiantys ar įstaiga sėkmingai susitvarkys su pedagogų trūkumo situacijomis.

Antroji kategorija „Neapibrėžtumas ir sprendimų stoka“, tai tokios situacijos, kai pedagogų trūkumo problema apima neaiškias, sunkiai prognozuojamas ir struktūriniuose dokumentuose neišspręstas problemas. Tokiu atveju vadovai susiduria su ribotomis galimybėmis priimti racionalius sprendimus, nes trūksta žmogiškųjų išteklių ir teisinio lankstumo. Subkategorija „Kvalifikuotų pedagogų trūkumas“ atspindi situacijas, kai vadovui nepavyksta rasti tinkamai pasirengusių pedagogų, gebančių dirbti pagal programas ir teisinius reikalavimus. Dėl to vadovas įdarbina studentus, kurie sutinka dirbti tokiomis sąlygomis (I3) arba kitas informantas teigia, kad mokytojus pavaduoja ugdymo karjeros specialistė, sveikatos specialistė ar mokytojai, kurie „išėję“ į pensiją (I10). Sekanti aprašyta subkategorija „Teisiniai, ribojantys reikalavimai“ – pabrėžia, kad vadovo sprendimų laisvę riboja įstatymai, norminiai dokumentai ir kvalifikaciniai reikalavimai, keliami pedagogams. Kaip nurodo tyrimo dalyviai – problemą apsunkina ribojantys teisės aktų reikalavimai, dėl ko situacija būtų sprendžiama paprasčiau, pavyzdžiui, ikimokyklinio ugdymo mokytoja, negali dirbti priešmokyklinio ugdymo mokytoja, nes ji neturi tam tinkamo išsilavinimo (I1) arba kitas informantas pasakoja, jog svarbu nenuvilti esamų pedagogų, išlaikyti teisingą krūvių paskirstymą ir išvengti nepasitenkinimo, nes mokytojų darbo krūvis ribojamas įstatymu (I3). Dėl griežtų reikalavimų vadovas negali lanksčiai paskirstyti darbo funkcijų ar įdarbinti neturinčio išsilavinimo specialisto.

3.1.3 lentelėje aprašyta dar viena kategorija, tai „Riboti resursai“. Ji apima organizacinius ir vadybinius iššūkius, kylančius vadovams susidūrus su nepakankamais materialiniais ir nematerialiniais ištekliais. Riboti resursai daro tiesioginę įtaką sprendimų priėmimo greitimui bei kokybiško ugdymo užtikrinimui. Tyrimo dalyvių patirtys kalbant apie lėšas, atskleidžia, jog dėl riboto lėšų paskirstymo, negali skirti didesnio darbo užmokesčio gerai dirbančiam mokytojui (I9) taip pat teigiama, kad už mokytojams skiriamą pavadavimą negali mokėti darbo užmokesčio (I3). Ribotas biudžetas sudaro papildomą spaudimą vadovams, kuomet jie privalo ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, itin tiksliai planuoti išlaidas ir atsisakyti dalies iniciatyvų. Tokios aplinkybės kuria įtampą įstaigoje ir trikdo ilgalaikį strateginį planavimą. Dar viena subkategorija „Laikas“, joje atskleidžiama kaip laiko trūkumas yra reikšmingas veiksnys, kuris riboja vadovų galimybes įgyvendinti pokyčius ar reaguoti į nenumatytas situacijas. Apklausiami informantai nurodė, kad dirbantiems mokytojams krūvių derinimas tampa neįmanomas dėl kontaktinių valandų limitų (I10).

Apibendrinant kategoriją „Riboti resursai“, galima teigti, kad tiek finansiniai, tiek laiko apribojimai formuoja įtampą vadovaujamoje praktikoje. Finansų trūkumas sumažina kokybiškos ugdymo aplinkos kūrimą, o laiko stoka mažina veiklų efektyvumą bei trukdo kryptingai įgyvendinti pokyčius.

Aprašant kategoriją „Vadovo veikimas“, apibūdinami vadovo atliekami veiksmai ir taikomos strategijos, kurios padeda efektyviai veikti nepaisant kilusių grėsmių. Subkategorijoje „Kūrybiški sprendimai“ informantų teigimu, sprendžiamas kasdienės situacijas turi gebėti mąstyti kūrybiškai. Tokiu būdu vadovas generuoja netradicines idėjas ir randa nestandartinius sprendimo būdus, pavyzdžiui, vienoje iš mokyklų trūkstam pedagogui, buvo ieškota sprendimo iš vietinių, žmoniškųjų resursų, dirbti mokytoja pasiūlyta mokytojo padėjėjai, „po įkalbinėjimų, tai pavyko, ji pradėjo studijuoti“ (I4). Subkategorija „Alternatyvos“ apibūdina vadovo galimybes vienu metu numatyti galimas sprendimo kryptis. Kaip teigė tiriamieji, mokykloje buvo atvejis, kai dirbantis jaunas biologijos mokytojas sutiko persikvalifikuoti į geografijos mokytojus (I12), tai irgi alternatyva. Alternatyvų paieška padeda išlaikyti veiklų tęstinumą ir mažina riziką priimti skubotus sprendimus. Ši praktika atspindi adaptyvios lyderystės principą – koreguoti veiksmus reaguojant į situaciją ir mokytis. Kalbant apie subkategoriją „Komandos įtraukimas“, reikalinga pabrėžti, jog tai vienas iš pagrindinių vadovo veiksmų, didinančių sprendimų tvarumą. Pasak informantų, vadovai, kurie konsultuojasi su komanda, prašo jų įžvalgų, įtraukia į sprendimų svarstymą, skatina pasitikėjimą ir dalijimąsi atsakomybe, vadovai teigia, kad komandos įsitraukimas į problemų sprendimą labai padėjo (I5).

Apibūdinant kategoriją „Emociniai iššūkiai“, apibūdinama emocinė įtampa kuri patiriama esant pedagogų trūkumo problemai. Nagrinėjant subkategoriją „Vadovo patiriamas stresas“, mokyklų vadovai pabrėžė, kad vadovas patiria stresą, nes priekaištų sulaukia iš valdžios atstovų, darbuotojų, tėvų (I3). Nesant aiškių sprendimų, vadovui tenka priimti ir nepopuliarius sprendimus ir norą dirbti šį darbą (I7). „Komandos nerimas ir įtampa“, didėja esant pedagogų trūkumui. Pedagogai jaučiasi pervargę, juos kamuoja nerimas ir nežinia dėl rytojaus, taip pat dėl galimų papildomų krūvių skyrimo (I6). Tokia situacija sukuria emocinį nestabilumą. Pedagogų trūkumas sustiprina tėvų nepasitenkinimą ir greitas reakcijas. Tėvų išliejamas nepasitenkinimas ir emocingi išsiskakymai dažniausiai nukreipiami vadovui.

Tyrėjo įžvalgos. *Atlikdama tyrimo analizę pastebėjau, kad švietimo įstaigų vadovai savo darbe susiduria su neapibrėžtomis, netikėtomis ir sudėtingomis situacijomis. Jos išsiskiria savo pobūdžiu – vienos jų staigios ir netikėtos, kai reaguoti reikia greitai, o kitose situacijose problemos būna nuoseklios ir struktūrizuotos, kai vadovas turėjo galimybę planuoti, ieškoti alternatyvų ir pasitelkti*

kūrybiškumą. Įdomu buvo išgirsti kada vadovai taiko savo darbe netradicinius sprendimus. Kai kurie iš jų kėlė nuostabą – kai vietoje sergančio mokytojo, jį pavaduoja mokytojo padėjėjas. Supratau, kad vadovų galimybes priimti greitus sprendimus riboja ir teisės aktai, kurie riboja darbo krūvių paskirstymą. Galima daryti prielaidą, kad adaptvyi lyderystė vadovo darbe reikalauja ne tik greitos reakcijos, bet ir kūrybiškumo bei lankstumo. Atlikdama tyrimą pastebėjau, kad vadovai savo darbe patiria emocinius iššūkius. Tai sukelia psichologinį spaudimą ir stresą. Iš pasisakiusių išgirdau, kad nuolatinė įtampa darbe verčia suabejoti savo profesine motyvacija ir net noru tęsti šią veiklą.

Dar vienas interviu klausimas, papasakokite, kaip pavyko išspręsti pedagogų trūkumo problemą ir priimti tinkamą sprendimą sudėtingų iššūkių ir neapibrėžtumo kontekste, informantai dalijosi savo patirtimis, žr. 3.1.4 lentelę.

3.1.4 lentelė

Sprendimų, susijusių su pedagogų trūkumo problema, priėmimas

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Veikimas	Operatyvūs sprendimai	I3...sprendimą radome, kai viena darbuotoja, pasiūlius studijuoti, sutiko... I4...mes džiaugiamės, kad problemą pavyko išspręsti pedagogams persikvalifikavus... I5...siekiant išspręsti šią situaciją, buvo pasitelktas vidiniai komandos resursai. Šiame kontekste, perskirstytos funkcijos bei sudarytas laikinas darbo grafikas...
	Prioritetai	I6...pristatėme priimtus sprendimus ir užtikrinome, kad vaikų saugumas ir ugdymo kokybė išlieka prioritetu... I11...pasirinktas sprendimas buvo tinkamas, nes užtikrina vaikų saugumą, stabilumą komandoje ir įstaigos funkcijų vykdymą...
Vadovo strategijos	Žmogiškieji ištekliai	I9...aš stengiuosi kiek įmanoma peržiūrėti žmogiškuosius išteklius: pasižiūrėti, pagalvoti, kokie žmonės „išeis“ į pensiją ir kas juos pakeis...
	Galimos alternatyvos	I8...sukomės kaip mokėjome, sudarėme lankstų grafiką, vieni mokėsi iš ryto, kiti po pietų... I12...užtikrinti ugdymo procesą leido nuotolinės pamokos, kai dalį užduočių gali atlikti nuotoliniu būdu...
	Bendradarbiavimas	I12...pasirašėme bendradarbiavimo sutartį su kolegija ir mums atsiunčia studentus atlikti praktiką ir pan...
Komandos sutelkimas	Pagalba	I10...pas mus mokykloje tokia kultūra, mes viską darom komandiškai, visada komanda pagalbėja... I11...pagalbos sulaukiau iš komandos, iš pradžių ji reagavo jautriai, tačiau visi buvo labai supratingi...
	Motyvacija	I7... visada atsižvelgdavau į pageidavimus darbo grafikams, nes dažnu atveju mokytojai dirbdavo keliose rajono mokyklose... I12...imdavausi įvairių „nominacijų“: labai rūpinausi mokytojų fizine (nemokama kava, švieži vaisiai) ir psichologine (nemokamos bendros išvykos į įvairiausias edukacijas) gerove mokykloje...

Kategorija „Veikimas“ apima vadovo greitus, momentinius, „čia ir dabar“ veiksmus, kuriais siekiama valdyti pedagogų trūkumo situaciją. Subkategorija „Operatyvūs sprendimai“ nusako, jog sprendimai turi būti priimami nedelsiant. Atliktame tyrime, pasak informantų, sprendžiant mokytojų trūkumo problemą, buvo pasiūlyta vienai darbuotojai studijuoti (I3), kita vadovė teigė, kad pedagogai noriai

persikvalifikavo (I4). Priimti sprendimai leidžia užtikrinti, kad švietimo įstaigoje ugdymo procesas nenukentėtų. Dar viena subkategorija, tai „Prioritetai“, čia tyrimo dalyviai problemas sprendė pagal svarbumą. Informantai atsakydami į šį klausimą teigia, jog priimant sprendimus vaikų saugumas ir ugdymo kokybė išlieka prioritetu (I6). Taip pat pasisakiusieji pabrėžė, kad išlieka komandos stabilumas (I11).

Apibendrinant galima teigti, kad kategorija „Veikimas“ nusako gebėjimą greitai reaguoti į pedagogų trūkumo problemą, derinant operatyvius sprendimus ir prioritetų nustatymą. Tai užtikrina ugdymo proceso tęstinumą, mažina neapibrėžtumo keliamą įtampą ir skatina komandos prisitaikymą.

Išskirta kategorija „Vadovo strategijos“ apima vadovo taikomus kryptingus ir sisteminius veiksmus, kuriais siekiama valdyti pedagogų trūkumo situaciją bei užtikrinti veiklos tęstinumą. Tikslingai priimant strateginius sprendimus, vadovas gali optimizuoti resursus bei kurti naujus darbo organizavimo modelius. „Žmogiškieji ištekliai“, kai vadovas prognozuoja pedagogų poreikį, pažvelgia kas iš pedagogų išeis į senatvės pensiją ir kas juos pakeis (I9). Subkategorija „Galimos alternatyvos“, tai sprendimai skirti optimizuoti turimus išteklius. Kaip teigia interviu dalyviai teko sudaryti lankstų grafiką, vieni dirbo iš ryto, kiti po pietų (I8) arba buvo teigiama, kad situaciją pagerino technologijų naudojimas, tai nuotolinės pamokos, kai dalis užduočių atliekama nuotoliniu būdu (I12). „Bendradarbiavimas“ – tai problemos sprendimas pasitelkiant išorinius partnerius. Tai padeda sprendžiant pedagogų trūkumo problemą, pasitelkiant naujas idėjas ar gaunant metodinę pagalbą. Kaip nurodo tyrimo dalyviai, šiuo laikotarpiu, kai trūksta pedagogų bendradarbiauja su universitetais, kolegijomis ir tokiu būdu pritraukia studentus, paskatina prisijungti prie mokyklos komandos (I12).

Kita kategorija „Komandos sutelkimas“ apima ne tik vadovo sprendimus, bet ir kartu veikiančios komandos. Situacija suvaldoma tik tuomet, kai į problemos sprendimus „įsijungia“ visa komanda, kai vyksta atsakomybės pasidalijimas, vieni kitų palaikymas. Komandos susitelkimas ypač svarbus neapibrėžtumo, neaiškių situacijų sprendimo kontekste, kai reikia greitos reakcijos ir lankstaus funkcijų pasiskirstymo. Subkategorija „Pagalba“ atskleidžia visos komandos vieningumą sprendžiamos problemos metu. Informantų teigimu, kad susiklosčiusią, sudėtingą situaciją palengvino bendras darbas su komanda (I11), susidariusias problemas sprendžia tik tariantis (I10). „Motyvacija“ apibrėžia veiksmus ir priemones, kuriomis vadovas stiprina ir aktyvina komandos įsitraukimą, palaiko jų emocinę savijautą ir kuria pozityvų mikroklimatą. Apklausos dalyviai paminėjo, kad darbuotojai už gerą darbą, geras idėjas yra skatinami ir įvertinami (I7) ir (I12).

Tyrėjo įžvalgos. Iš gautų atsakymų supratau, kad spręsdami pedagogų trūkumo problemą ir siekdami užtikrinti ugdymo procesą, vadovai imasi įvairių strategijų, vieni jų perorganizuoja visą darbo procesą, kiti perdaro lanksčius grafikus ar įdarbina kitus specialistus Tačiau sprendimai dažniausiai reiškė ugdymo proceso tęstinumo užtikrinimą, bet ne pačios problemos pašalinimą. Iškilusi problema reikalauja greito veikimo ir lankstumo. Pabrėžiama komandinė kultūra – darbuotojai motyvuojami ir palaikomi, rūpinamasi jų psichologine ir fizine gerove. Kaip teigė respondentai, jog komandos įsitraukimas, esminis veiksnys sprendžiant problemą, tačiau tyrimas taip pat atskleidžia tam tikrą priklausomybę nuo geranoriškumo ir neformalių susitarimų, kurie ilgainiui gali tapti įtampos šaltiniu.

Sekančioje lentelėje 3.1.5 tyrimo dalyvių buvo paprašyta pakomentuoti, kokių naujų veikimo būdų reikėtų Jūsų organizacijoje sprendžiant pedagogų trūkumo problemą? Žr. 3.1.5 lentelę.

3.1.5 lentelė

Nauji veikimo būdai organizacijoje sprendžiant pedagogų trūkumo problemą

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantis teiginys
Darbuotojų pritraukimas	Pedagogų paieškos strategijos	<i>I1...pasidalijome žinia plačiai bendruomenėje, paprašėme tėvų, jog reikalingas logopedas ir jų pagalba specialistą suradome...</i> <i>I7...paskelbus „Facebook“ grupėje apie pedagogo paiešką, sprendimas buvo surastas...</i>
	Netradicinės atrankos taikymas	<i>I8...pabandžius sudalyvauti atvirų durų dienoje susipažinti su įstaigos kultūra, mokytojai nepavyko, „darbas su vaikais ne man“...</i>
	Lankstesnių darbo sąlygų kūrimas	<i>I7...lankstesnės darbo sąlygos – lankstus darbo grafikas, mokyklų dalijimasis mokytojais, mišraus ugdymo vykdymas, studentų integravimas...</i> <i>I11...vadovui įstaigoje tenka būti lanksčiu, mąstyti kitaip ir ieškoti naujų veikimo modelių, labiau orientuotų į komandą, į kiekvieną asmenybę...</i> <i>I12...pergalvoti įprastas struktūras – kurti lankstesnius darbo grafikus, sudaryti galimybes dirbti dalinėmis etato dalimis, suteikti tėvadienius, priimti studentus, supaprastinti administracinį darbą pedagogams...</i>
Nauji veikimo būdai	Naujų darbo modelių diegimas	<i>I5...naujų modelių diegimas, lanksčių darbo grafikų, vidinių kompetencijų stiprinimas, mentorystės programų kūrimas ir, svarbiausia įgalinti komandą ieškoti naujų darbo formų, mokyti vieniems iš kitų ir kurti naujus sprendimus, kurių dar nenaudojome...</i> <i>I12...puikiai mokykloje pasiteisino mišrus pareigybių modelis, kai jaunas biologijos mokytojas, persikvalifikavo į geografijos mokytojo pareigybę...</i>
	Išorinių partnerių pritraukimas	<i>I11...labai svarbu partnerystė su kitomis įstaigomis, aukštosiomis mokyklomis, universitetais ar net aktyviais tėvais, kurie geba prisidėti prie įstaigos veiklos...</i>
Mokymosi ir mąstymo stiprinimas	Komandos gebėjimų stiprinimas	<i>I1...komanda stiprėja, kai mokytojai suteikia pagalbą vienas kitam...</i> <i>I2...mąstymą pirmiausia turi pakeisti vadovas, pradėdamas mąstyti kitaip, jis veiks kitaip ir savaime įtrauks visą bendruomenę...</i> <i>I4...kai sklinda žinia apie įstaigą, kad ten gera dirbti, kad puikios darbo sąlygos, tai stiprina visą komandą...</i> <i>I5...darbuotojai jautėsi įtraukti į problemos sprendimą ir matė, kad jų nuomonė svarbi...</i> <i>I6...mokykloje labai vertinu kiekvieno asmeninę lyderystę, tai bendrai prisideda prie organizacijos veiklos sėkmingumo ir padeda išlaikyti stiprią pedagoginę bendruomenę bei sustiprina komandą...</i> <i>...siekiame, kad būtų sudarytos maksimalios augimo galimybės tiek darbuotojams, tiek ir tėvams...</i> <i>I12...darbuotojų vienijimas ir komandos stiprinimas vyksta metodinių grupių susirinkimuose, kai yra dalijamasi patirtimis...</i>
	Mokymasis reflektuoti	<i>I3...mokymasis reflektuoti, tai bendras problemos sprendimas pasitelkiant dialogą, kūrybiškumą ir komandinį mąstymą...</i> <i>I6...mums svarbi atvirumu ir susitarimais grįsta organizacijos kultūra...</i> <i>I9... mes, kai išbandome tai praktiškai visada grįžtam prie mūsų sukurtų dokumentų, juos koreguojame, daug diskutuojame, ginčijamės ir vėl taikome praktikoje. Tada pamatai savo klaidas ir turi galimybę jas ištaisyti...</i> <i>I10...ir čia toks žmogiškasis faktorius – kalbėjimasis su mokytojais. Mano stipriausia pusė yra kalbėjimasis...</i>

Kategorija „Darbuotojų pritraukimas“ atspindi vadovo gebėjimą ieškoti nestandartinių metodų, kai tradiciniai būdai neveiksmingi. Apie tai kalbama adaptyvios lyderystės teorijoje, kurioje nurodoma, kad organizacijos, susiduriančios su sudėtingomis, neapibrėžtomis situacijomis, turi gebėti ieškoti nestandartinių sprendimų, nes tradiciniai nebeefektyvūs (Heifetz, Linsky, 2009). Pedagogų trūkumo problema yra būtent adaptyvi problema, kuri reikalauja naujų praktikų ir ne vieno vadovo, o visos komandos. Subkategorijoje „Pedagogų paieškos strategijos“ teigiama, kad vadovai turi rasti alternatyvių, nestandartinių ir adaptyvių būdų pedagogų paieškai. Anot interviu tyrimo dalyvių, pateikus informaciją bendruomenėje apie tai, jog švietimo įstaigoje trūksta švietimo pagalbos specialisto, netrukus šia žinia buvo pasidalinta ir norimas rezultatas buvo pasiektas (I1). Kaip dalijosi informantai, šie alternatyvūs būdai pasiteisino labiau nei skelbimas įstaigos interneto svetainėje. Atsiradę kandidatai oficialiais skelbimais nesidomėjo. Jie labiau pasitiki aplinkinių rekomendacijomis. Be to, jauni žmonės labiau domisi socialiniais tinklais (I7). „Netradicinės atrankos taikymas“ apima tokias praktikas, kaip atvirų durų dienos organizavimas pradedantiems dirbti švietimo įstaigoje. Kaip teigia adaptyvios lyderystės teorija, kai situacija yra sudėtinga ir reikalauja naujų sprendimų, vadovas turi gebėti kurti eksperimentavimo erdves būsimiems darbuotojams, kuriose ir išbandytų naujoves. Kaip teigia respondentai, pradedant dirbti mokytoja viena iš pretendenčių, nebuvo tikra dėl profesijos pasirinkimo ir norėdama susipažinti su įstaiga, pabandė sudalyvauti eksperimente – atvirų durų dienoje, tačiau teko šio darbo pasiūlymo atsisakyti, nes „darbas su vaikais ne man“ – pabandžiusi teigė pretendentė. (I8). Dar viena subkategorija „Lankstesnių darbo sąlygų kūrimas“. Ji apibūdina praktiką, kai įstaigų vadovai, siekdami pritraukti ar išlaikyti pedagogus, taiko įvairias lankstaus darbo organizavimo formas. Adaptyvios lyderystės kontekste, tai yra prisitaikymas prie kintančių darbuotojų lūkesčių. Atliktame tyrime informantai apie šią subkategoriją pasisako, kad vadovui įstaigoje tenka būti lanksčiu, mąstyti kitaip ir orientuotis į komandą (I11). Be to, tiriamieji teigia, kad reikalinga kurti lankstesnius darbo grafikus, sudaryti galimybes dirbti dalinėmis etato dalimis, suteikti tėvadienius, priimti studentus, mažinti „popierinį“ darbą pedagogams (I12) bei dalintis mokykloms mokytojais, vykdyti mišrų ugdymą (I7). Lankstesnis darbo sąlygų sukūrimas tampa viena iš veiksmingų priemonių formuoti patrauklesnę darbuotojų poreikiams įstaigos kultūrą.

Kategorija „Nauji veikimo būdai“ atspindi informantų įžvalgas išsakytas tyrimo metu apie tai, kokių naujų, dar neišbandytų veikimo būdų reikėtų imtis jų įstaigoje. Taip teigiama ir adaptyvios lyderystės teorijoje, jog sudėtingose situacijose organizacija turi kurti naujus, neišbandytus sprendimus. Subkategorijoje „Naujų darbo modelių diegimas“ pasisakiusieji įvardijo poreikį keisti tradicinius darbo paskirstymo modelius, lanksčius darbo grafikus, vidinių kompetencijų stiprinimą, mentorystės programų kūrimą ir komandinio mąstymo pasitelkimą (I5), kiti minėjo, jog įstaigose „veikia“ mišrūs pareigybių modeliai (I12). „Išorinių partnerių pritraukimas“, ši subkategorija apima situacijas, kai vadovai, spręsdami pedagogų trūkumo problemą pasitelkia išorinius partnerius – aukštąsias mokyklas, universitetus, kolegijas, savivaldybės administraciją (I11).

„Mokymosi ir mąstymo stiprinimas“ kategorija, kuri apibūdina vadovų gebėjimą sudaryti sąlygas nuolatiniam tobulėjimui ir mokymuisi. Vadovai turi skatinti komandą mąstyti kūrybiškai, kelti klausimus, mokytis iš patirties. Subkategorija „Komandos gebėjimų stiprinimas“, anot tyrimo pasisakiusiųjų, apima veiklas, kuriose pedagogai kryptingai tobulina kvalifikaciją apie emocinį atsparumą, komunikaciją, ugdymo metodus. Vadovai siekia, kad būtų sudarytos maksimalios augimo galimybės tiek darbuotojams, tiek ir tėvams (I6). Taip pat vykdomi nepatyrusių ar mažiau patyrusių pedagogų mentorystės mokymai (I10) ar metodinių grupių susirinkimai, kuriuose dalijamasi patirtimis (I12). Vienas iš respondentų teigė, kad pirmiausia reikalinga pasikeisti pačiam vadovui,

tada pasikeis ir visos bendruomenės mąstymas (I2). „Mokymasis reflektuoti“ – kalbama apie sistemingą mokymąsi iš praeities. Tyrimo dalyviai interviu metu akcentavo, jog mokymasis reflektuoti yra problemos sprendimas pasitelkiant dialogą, komandinį mąstymą (I3), kad komandai svarbi susitarimais grįsta organizacijos kultūra (I6). Komanda mokosi iš patirties, daug diskutuoja, koreguoja ir tik tada taiko praktikoje (I9). Tyrimo dalyviai teigė, kad geriausias dalykas išgirsti atsiliepimus apie mokykloje kuriamas darbo sąlygas, apie žmonių norą ir gebėjimą dirbti (I4). Taip pat svarbu vertinti ir išklausti kiekvieną (I6) taip pat jausti, kad jų nuomonė yra svarbi (I5).

Tyrėjo išvalgos. Tyrimo dalyviai pabrėžė naujų veikimo būdų svarbą. Atsakymai išsiskyrė, vieni pedagogų trūkumą sprendžia pasitelkdami socialinius tinklus, kiti akcentavo lankstesnių darbo sąlygų ar naujų darbo modelių kūrimą, treči nurodė komandos gebėjimų stiprinimą. Vadovai nuosekliai pabrėžia komandą kaip pagrindinį veiklos elementą. Anot vadovų pasisakymų, jiems labai svarbu, kai veikia visa komanda priimančios sprendimus. Pastebėta, kad atsakydami į klausimą apie naujus veikimo būdus, vadovai nurodė jau senai taikomas praktikas, naujų būdų interviu metu organizacijų lyderiai nepateikė.

Tyrimo dalyviams buvo užduotas dar vienas klausimas – jų buvo paprašyta papasakoti atvejį iš savo vadovavimo praktikos, kai pedagogų trūkumo situacijoje pasireiškė kolektyvinė atsakomybė, žr. 3.1.6 lentelę.

3.1.6 lentelė

Kolektyvinės atsakomybės atvejais

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Komandos mobilizavimas	Papildomų užduočių vykdymas	I3...kalbant apie papildomas užduotis, tai dažniausiai mokytojai sutinka geranoriškai pavaduoti sergantį ar atostogaujantį kolegą... I5...organizacijoje yra stiprus bendruomeniškumo ir tarpusavio palaikymo potencialas – kai kyla iššūkių, darbuotojai linkę padėti vieni kitiems, dalintis patirtimi ir idėjomis... I11...susirgus muzikos mokytojai renginio dieną, atsakomybės pasidalijimas teko visai komandai, tai paskatino bendras supratimas, jog tai yra visų bendras reikalas...
	Kolektyvinis sprendimų priėmimas	I1...pedagogų trūkumo problema įstaigoje, tai visos komandos reikalas, sprendimus ir atsakomybę turi prisiimti visa komanda, o ne vienas vadovas... I2...mūsų įstaigoje sprendimų priėmimas vyksta neformaliuose susirinkimuose...

„Komandos mobilizavimas“, šioje kategorijoje pastebimas komandos susivienijimas sprendžiant pedagogų trūkumo klausimą. Subkategorijoje „Papildomų užduočių vykdymas“ tyrimo dalyviai atskleidžia situacijas, kai darbuotojai savanoriškai atlieka papildomas funkcijas, kad užtikrintų sklandų darbą esant mokytojų trūkumui. Pasak tyrimo dalyvių, dažniausiai kolegos mokytojai sutinka geranoriškai pavaduoti sergantį ar atostogaujantį kolegą (I3), darbuotojai linkę padėti vieni kitiems ir dalintis patirtimi (I5), imtis iniciatyvos ir bendros atsakomybės (I11). „Kolektyvinis sprendimų priėmimas“ nusako situacijas, kai visa komanda aptaria problemą ir priima sprendimą dėl ugdymo proceso užtikrinimo. Pasak tyrimo dalyvių, tai vyksta susirinkimuose, neformaliuose posėdžiuose (I2). Dėl to sprendimai tampa ne vien vadovo nurodymu, bet visos komandos bendros atsakomybės reikalas (I3).

Tyrėjo išvalgos. Pasak tyrimo dalyvių, trūkstant pedagogų švietimo įstaigose ši problema kartais sprendžiama ir geranoriškais pagrindais. Nurodoma, kad mokyklose vyrauja tarpusavio palaikymo kultūra – darbuotojai linkę dalintis patirtimis, idėjomis ir padėti vieni kitiems. Pastebėjau, kad kolektyvinė atsakomybė formuojama skatinant bendruomeniškumą ir komandinį darbą. Vadovai akcentuoja, kad pedagogų trūkumas ar kitų atsiradusių iššūkių sprendimas yra ne vieno vadovo rūpestis, juos turi prisiimti visa komanda. Kolektyvinė atsakomybė pasireiškia dalijimusi gerąja darbo patirtimi, palaikymu vieni kitų ar nuolatiniu konsultavimusi grupėse. Tokia praktika ir skatina atsakomybės dalijimąsi. Kaip buvo minėta vadovų pasisakymuose, komandinė atsakomybė gali būti stiprinama ir kuriant pozityvias darbo aplinkas.

TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad pedagogų trūkumo švietimo įstaigose, kurios yra Raseinių, Kauno, Šiaulių ir Biržų savivaldybėse yra kompleksiška ir daugialypė problema, su kuria švietimo įstaigų vadovai susiduria nuolat. Atlikto tyrimo duomenys parodė, kad vadovai sprenddami pedagogų trūkumo problemas, dažniausiai remiasi turimais vidiniais ištekliais, jų mobilizavimu, darbo procesų perorganizavimu, komandos telkimu ir kolektyvinės atsakomybės dalijimusi. Tyrimo duomenys parodė, kad ypatingas dėmesys skiriamas komandiniam darbui, tarpusavio pagalbai, palankaus mikroklimato kūrimui, siekiant užtikrinti ugdymo proceso tęstinumą ir stabilumą.

Atlikto tyrimo rezultatai siejasi su adaptyvios lyderystės teorinėmis nuostatomis. Pasak Heifetz (1994), adaptyvios lyderystės teorijos esmė yra lyderio gebėjimas tinkamai reaguoti ir veikti situacijose, kai nėra aiškaus sprendimo, problemų sprendimas reikalauja mokymosi, požiūrių kaitos ir bendro veikimo. Tyrimo dalyviai adaptyvią lyderystę dažniausiai siejo su prisitaikymu, gebėjimu greitai priimti sprendimus ir lankstumu. Apklaustieji mažai reflektavo apie gilesnius adaptyvios lyderystės bruožus, tokius kaip sisteminiai pokyčiai, ilgalaikis mokymasis ar „senų“ praktikų pokyčiai. Svarbus atlikto tyrimo rezultatas, tai mikroklimato kūrimo ir komandos telkimo akcentavimas. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad pedagogų trūkumo kontekste itin svarbus pasitikėjimas, pripažinimas, saugios aplinkos kūrimas ir darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą. Tai atliepia šiuolaikinės lyderystės teorijas, kuriose yra akcentuojama bendradarbiavimu grįsta lyderystė (Northouse, 2019).

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog švietimo įstaigų vadovų veiklą pedagogų trūkumo situacijoje riboja išoriniai veiksniai: kvalifikuotų pedagogų stygius, griežtas teisinis reglamentavimas, ribotas finansavimas. Tai patvirtina teorinę prielaidą, kad adaptyvi lyderystė negali būti visiškai realizuota vieno vadovo pastangomis, reikalingos organizacinės ir institucinės aplinkos palankios pastangos.

Galima teigti, kad pedagogų trūkumas švietimo įstaigose yra aktuali ir sudėtinga problema, kuri kyla dėl įvairių priežasčių – netikėtų darbuotojų pasitraukimų, ligų, riboto finansavimo ar griežtų teisinių reikalavimų. Šioje situacijoje vadovai dažniausiai veikia vadovaudamiesi prisitaikymo ir lankstumo principais – reorganizuoja darbo procesus, perskirsto funkcijas, mobilizuoja komandą ir stengiasi kurti palankų mikroklimatą. Taip pat pastebėta, kad vadovai į sprendimų priėmimą įtraukia komandą ir dalijasi atsakomybe.

Tolimesnės tyrimo kryptys: Ateityje būtų tikslinga atlikti išsamesnius tyrimus, susijusius su švietimo įstaigų vadovų emocinės būklės, perdegimo rizikos ir streso patyrimo analize. Rekomenduojama tirti, kaip adaptyvios lyderystės praktikos susijusios su emocine būseną, pasitenkinimu darbu ar ketinimu pasitraukti iš einamų pareigų.

IŠVADOS

Atskleidus adaptyvios lyderystės sampratą esmę galima teigti, kad:

Remiantis mokslinės literatūros analize, įvairių autorių apibūdinimais, galima teigti, kad adaptyvi lyderystė yra nuoseklus veikimo procesas, skirtas spręsti sudėtingus, neapibrėžtus, naujus iššūkius, kai nėra iš anksto paruoštų sprendimų. Adaptyvios lyderystės esmę sudaro gebėjimas atpažinti adaptyvius iššūkius, telkti žmones bendram veikimui ir inicijuoti pokyčius, reikalaujančius elgsenos ir mąstymo kaitos. Adaptyvi lyderystė grindžiama nuolatinio mokymusi, refleksija ir priimtų sprendimų peržiūra. Pagrindinis adaptyvios lyderystės bruožas – darbas komandoje, bendros atsakomybės pasidalijimas ir ieškojimas naujų veikimo būdų.

Identifikavus adaptyvios lyderystės pagrindinius elementus, atskleidžiant skirtumus nuo kitų lyderystės tipų galima teigti, kad:

Atlikus teorinę analizę, identifikuoti pagrindiniai adaptyvios lyderystės elementai, kurie išskiria ją iš kitų lyderystės tipų. Šie elementai apima gebėjimą spręsti neapibrėžtas ir kompleksines problemas, skatinti kolektyvinę atsakomybę bei užtikrinti nuolatinę organizacijos mokymosi ir prisitaikymo procesą. Adaptyvi lyderystė siejama su asmeniniu sąmoningumu, emociniu atsparumu ir gebėjimu veikti pokyčių sąlygomis.

Atskleidus techninių ir adaptyvių iššūkių ypatumus, stiprybes ir trūkumus galima teigti, kad:

Remiantis mokslinės literatūros analize nustatyta, kad techniniai iššūkiai pasižymi aiškiais sprendimo būdais ir veiksmais, o adaptyvūs – reikalauja naujų veikimo būdų, pokyčių bei prisitaikymo. Skirtumas tarp techninių ir adaptyvių iššūkių nėra absoliutus, dažnai šie iššūkiai tarpusavyje sąveikauja, todėl sudėtingų problemų sprendimas priklauso nuo gebėjimo juos atskirti ir taikyti atitinkamus veiksmus.

Išanalizavus adaptyvios lyderystės proceso etapus ir atskleidus jų turinį galima teigti, kad:

Adaptyvi lyderystė – nuoseklus, cikliškas procesas, kuris apima situacijos diagnozavimą, kryptingą veikimą ir refleksiją–interpretavimą, leidžiančius koreguoti priimtus sprendimus. Kadangi šis procesas veikia kaip nuolat besikartojanti sistema, tai sudaro prielaidą įvertinti pasiektus pokyčius, koreguoti pasirinktus sprendimus ar pasirengti naujiems iššūkiams.

Identifikavus adaptyvios lyderystės požymius švietimo įstaigų vadovų veikloje, pedagogų trūkumo kontekste galima teigti, kad:

Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad pedagogų trūkumas švietimo įstaigose yra aktuali ir kompleksiška problema, atsirandanti dėl įvairių priežasčių: pateiktų darbuotojų prašymų, sveikatos problemų ar ribotų finansinių išteklių.

Atlikus tyrimą ir apklausus švietimo įstaigų vadovus, galima teigti, kad švietimo įstaigų vadovų praktinėje veikloje identifikuoti adaptyvios lyderystės bruožai – tai prisitaikymas, lankstumas, vidinių išteklių mobilizavimas, darbo perorganizavimas, komandos įtraukimas, tačiau patys tiriamieji to neįvardijo, kad tai adaptyvi lyderystė.

Apibendrinus informantų pasisakymus, galima teigti, kad dauguma vadovų ypatingą svarbą sprendžiant problemas, teikia komandos sutelkimui ir atsakomybės pasidalijimui. Taip pat jiems svarbus palankaus mikroklimato kūrimas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad atsakydami į klausimą apie taikomas naujus veikimo būdus, padedančius spręsti pedagogų trūkumo problemą, vadovai įvardijo jau senai taikomas praktikas, orientuotas į esamos situacijos suvaldymą. Pastebėta, kad naujų, inovatyvių, sistemiškai įstaigos veiklą keičiančių sprendimų, interviu metu vadovai nepateikė.

Interviu metu nustatyta, kad švietimo įstaigų vadovai adaptyvią lyderystę supranta kaip situacinį problemų sprendimą, tačiau ilgalaikis pokyčių planavimas lieka mažiau išreikštas. Pasisakymuose trūksta aiškaus adaptyvumo ir adaptyvios lyderystės suvokimo kaip sąmoningo, reflektuoto ir strategiškai valdomo proceso.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad pedagogų trūkumo situacija vadovams kelia ne tik organizacinius, bet ir emocinius iššūkius. Kai pastebėta tyrime, dažnai vadovai patiria įtampą, stresą, nerimą ar profesinį nuovargį. Nuolatinis neapibrėžtumas, nežinomybė, atsakomybė už ugdymo proceso kokybę ir didėjantis tėvų nepasitenkinimas, didina vadovų emocinę perkrovą ir kai kuriais atvejais skatina svarstymą apie pasitraukimą iš darbo.

Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad pedagogų trūkumo problema švietimo įstaigose nėra vien techninis iššūkis, kai sprendžiamas personalo paieškos ar darbo krūvio perskirstymo priemonėmis. Nors švietimo įstaigų vadovai dažniausiai taiko techninius problemos sprendimus, interviu tyrimo metu buvo atskleista, kad vien šių sprendimo priemonių nepakanka, kai problema yra susijusi su darbuotojų motyvacija, požiūriu į pokyčius, organizacinę kultūrą ar profesiniu identitetu. Tai galima daryti prielaidą, kad pedagogų trūkumo problemą galima vertinti kaip *adaptyvų iššūkį*, kuris reikalauja vadovų gebėjimo atpažinti gilesnes problemos priežastis ir inicijuoti pokyčius.

REKOMENDACIJOS

Atliktos mokslinės literatūros analizės ir tyrimo rezultatų pagrindu rekomenduojama:

Švietimo įstaigų vadovams:

- Kadangi atlikto tyrimo metu išryškėjo, adaptyvios lyderystės bruožai švietimo įstaigų vadovų kasdieninėje veikloje, nors patys vadovai to neįvardija ir nesieja su teorine adaptyvios lyderystės samprata, tai dėl šios priežasties švietimo įstaigų vadovams rekomenduojama dalyvauti tiksliniuose mokymuose, kuriuose adaptyvios lyderystės sąvoka būtų siejama su realiomis jų darbo patirtimis. Be to rengiant metinius, strateginius planus tikslinga sistemingai integruoti adaptyvumo, adaptyvios lyderystės sąvokas kaip strateginę organizacijos veiklos principą.
- Nustatyta, kad tyrimo dalyviai adaptyvumą pirmiausia sieja su greitu prisitaikymu kasdieninėse situacijose, o ne su sisteminiu iššūkiu, todėl švietimo įstaigų vadovams ir jo komandai rekomenduojama stiprinti refleksinius gebėjimus – kryptingai ugdyti praktikas, padedančias atpažinti, analizuoti ir įvertinti ar kylančios problemos yra adaptyvaus ar techninio pobūdžio.
- Atlikus tyrimą išaiškėjo, kad švietimo įstaigos vadovai patiria spaudimą iš pedagogų, tėvų, valdžios ir kitų suinteresuotų institucijų, dėl ko tenka patirti stresą, emocinę įtampą ir nerimą. Atsižvelgiant į šią situaciją švietimo įstaigų vadovams rekomenduojama dalyvauti mokymuose, konsultuotis su patyrusiais kolegomis, paskirstyti atsakomybę kitiems komandos nariams.
- Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, rekomenduojama kryptingai stiprinti adaptyvios lyderystės kompetencijas, neapsiriboti tik situaciniu reagavimu į pedagogų trūkumo problemą, analizuoti patirtis ir ilgalaikį darbuotojų rezervo planavimą. Rekomenduojama rengiant strateginius planus, pedagogų rezervo planavimą įtraukti kaip prioritetinę sritį. Detaliai numatyti veiksmus, reikalingus resursus ir tikslus įgyvendinimo terminus.

Švietimo politikos formuotojams, savivaldybėms:

- Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus rekomenduojama atsakingai peržiūrėti teisės aktų nuostatas bei administracines procedūras, kurios pedagogų trūkumo situacijose riboja vadovų galimybes lanksčiai reaguoti į susidariusią situaciją, taip sumažinant ne tik organizacinę, bet ir emocinę vadovų atsakomybę.
- Atliepian tyrimo rezultatus rekomenduojama ieškoti galimybių padidinti finansinį lankstumą, taip sudaryti galimybes operatyviau naudoti lėšas pavadavimui, motyvacijos ir skatinimo stiprinimui.
- Interviu metu atskleidus, jog darbinėje aplinkoje švietimo įstaigų vadovai patiria emocinę įtampą, nerimą, stresą, rekomenduojama sudaryti sąlygas sistemingai stiprinti švietimo įstaigų vadovų emocinę sveikatą, įtraukiant įvairias programas kaip nuolatinio tobulėjimo ir psichinės sveikatos stiprinimo dalį.
- Rekomenduojama organizuojant mokymus švietimo įstaigų vadovams, įtraukti temas susijusias su adaptyvia lyderyste, akcentuojant reagavimą į pokyčius, neapibrėžtumo valdymą bei naujų veikimo būdų kūrimą.

LITERATŪRA

1. Avižinis, P., (2019). *Kodėl adaptivi lyderystė?*, 2019 m. gegužės 10 d. {žr. 2025 m. rugpjūčio 15 d.}. Prieiga per internetą: <https://www.linkedin.com/pulse/kod%C4%97l-adaptyvi-lyderyst%C4%97-paulius-avizinis>
2. Avižinis, P., Daunienė, E. (2023). *Paliekant ego lyderystę*, Vaga, 2023, ISBN 978-415-02702-6
3. Bagwell, J. (2020). Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(1), 30-34. {žr. 2025 m. rugpjūčio 19 d.} Prieiga per internetą: <https://www.ojed.org/JSARD/article/view/2781?utm>
4. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E. (2020). *Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Šiaulių universitetas, 2020. ISBN 978-609-8179-29-3
5. Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). *Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance*. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35–49. {žr.2025 rugsėjo 9} Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fap10000032>
6. Baumgartner, N. (2020). *Build a Culture That Aligns with People 's Values*. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2020/04/build-a-culture-that-aligns-with-peoples-values>
7. Bennis, W., & Nanus, B. (1998). *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
8. Bitinas, B., (2005). *Ugdymo tyrimo metodologija*. Vilnius: Kronta.
9. Braun, V., Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. sage. Prieiga per internetą: <https://collegepublishing.sagepub.com/products/successful-qualitative-research-1-233059>
10. Burnard, P. (1995). *Interviews*. *Nurse Education Today*. {žr. 2025 m. gruodžio 2d.} Prieiga per internetą: <https://collegepublishing.sagepub.com/products/successful-qualitative-research-1-233059>
11. Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications. Prieiga per internetą: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/constructing-grounded-theory/book255601>
12. Chughtai, M.S., Syed, F., Naseer, S., Chinchilla, N. (2023). *Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy*. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. Advance online publication. Available at: Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
13. Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Prieiga per internetą: <https://edge.sagepub.com/creswellqi5e?utm>
14. Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
15. Darling-Hammond, L., Hyler, M. (2020). *Preparing educators for the time of COVID and beyond*. *European Journal of Teacher Education*. {žr. 2025 m. spalio 30 d.} Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02619768.2020.1816961>
16. Drysdale, L., Gurr, D. (2020). *Leadership for Challenging Times*. ISEA • Volume 48, Number 1, 2020 (24-30), CCEAM, Journal of the Commonwealth Council for Educational Administration & Management ISSN 1324-1702.
17. Dukynaitė, R. (2015). *Lyderystė: sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
18. Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. Jossey-Bass.
19. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N., (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.
20. Gehrmann, A., Germer, P. (2025). *Teacher Shortage in International Perspectives: Insights and Responses*. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-45398-5>
21. Glover, J., Friedman, H. Ir Jones (2020). *Adaptive leadership in education: Managing complexity and change*. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(5), 875-890.
22. Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., ir Friedman, H. (2002). *Adaptive leadership (Part Two): Four principles for being adaptive*. *Organization Development Journal*, 20(4)
23. Goleman, D. (2018). *Emotional Intelligence: Wy it Can Mater More Than IQ*. 25th Anniversary Edition. New York: Bantam Books. Prieiga per internetą: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/560452/emotional-intelligence-25th-anniversary-edition-by-daniel-goleman>
24. Hargreaves, A. Fullan, M., (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press. Prieiga per internetą: <https://www.tcpress.com/professional-capital-9780807753323>

25. Harris, A., Jones, M., (2018). *Why context matters: A comparative perspective on education reform and policy implementation*. *Educational Research for Policy and Practice*, 17(3), 195–207. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10671-018-9231->
26. Heifetz R., Kania J., Kramer M., (2004). *Leading boldly*, Stanford Social Innovation Review, Vol. 2 No. 3, pp. 20-32, 2004.
27. Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.
28. Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business School Press.
29. Heifetz, R. A., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press. ISBN-13: 978-1-4221-3240-1.
30. Heifetz, R.A., Laurie, D.L., (1997). *The Work of Leadership*. Harvard Business Review, 75(1), 124-134.
31. Herrity, J. (2023). *The Importance of Training Employees: 11 Benefits Available at: {žr. 2025 m. rugsėjo 30 d.}* Prieiga per internetą: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance>
32. Hufnagel, J., Nawaz, S. (2018). *Adaptyvioji lyderystė – metodas svarbiems iššūkiams spręsti*. {žr. 2025 m. spalio 9 d.} Prieiga per internetą: <https://www.tspmi.vu.lt/wp-content/uploads/2018/04/Jill-Hufnagel-Adaptyvioji-lyderystė>
33. Hunt, C., West L. (2006). *Learning in a border country: Using psychodynamic ideas in teaching and research*. *Studies in the Education of Adults*, Autumn2006, Vol. 38 66 Issue 2, p160-177, 18p; (AN 23195391)
34. Yukl, G., A. (2013). *Leadership in Organizations / Includes bibliographical references and index*. ISBN 13 978-0-13-277186-3-1. Title. HD57.7.Y85 2013 303.3'4—dc23 ISBN 10: 0-13-277186-1
35. Kairė, S. (2022). *Situacija dėl pedagogų trūkumo prastėja nei buvo prognozuota*. 2022 m. liepos 19 d. {žr. 2025 m. rugpjūčio 19 d.}. Prieiga per internetą: <https://www.sa.vu.lt/naujienos/1008-situacija-del-pedagogu-trukumo-prasteja-greiciau-nei-buvo-prognozuota>
36. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir tyrimai*. {žr. 2025 m. lapkričio 18 d.}. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>
37. Lim, W., M. (2024). *What is Qualitative Research? An Overview and Guidelines*. {žr. 2025 m. lapkričio 18 d.}. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14413582241264619>
38. Lukošienė, J., (2022). *Vadovo vaidmuo motyvuojant pedagogus: empirinė analizė*. *Švietimo studijos*, 2(1), 55–67.
39. Malterud, K., Siersma, V. D., ir Guassora, A. D. (2016). *Sample size in qualitative interview studies: guided by information power*. *Qualitative health research*, 26(13), 1753-1760.
40. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė*. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų. Vilnius: VPU leidykla.
41. Merriam, S. B., Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
42. Navickaitė, J. (2012). *Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste*. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 35–46. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2012.29.1175>
43. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
44. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 265 p.
45. Owens, B.P., Baker, W.E., Sumpter, D.M., ir Cameron, K.S. (2016). *Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance*. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35–49. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
46. Patterson, J., Rolheiser, C., (2021). *Leading through adaptive challenges in schools: From technical fixes to Educational Change*, 22(3), 467-485.
47. Patton, M., Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
48. Paužolienė, J. (2018). *Organizacinės kultūros elementų ištyrimas taikant kokybinį tyrimo metodą*. Klaipėdos valstybinė kolegija. Tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys.
49. Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. sage.
50. Rowe, W. G., ir Guerrero, L., (2019). *Cases in leadership* (5 th. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
51. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.

52. Šteinienė, B., Stanikūnienė, B. (2021). Lyderystės kompetencijų raiška šiuolaikinėse organizacijose. *Pedagogika*, 141(1), 28–44.
53. Šumskienė, E., Daunienė, E., & Žalimienė, L. (2021). Keisti ir keistis - adaptyvi lyderystė socialiniame darbe. Mokomoji knyga. Vilniaus universiteto leidykla, elektroninė knyga. ISBN 978-609-07-0614-5 (PDF)
54. Targamadzė, V., (2018). *Švietimo kaitos lyderystės samprata ir įgyvendinimo galimybės*. *Pedagogika* 130(2), 18-31.
55. Uhl-Bien, M., Arena, M. (2018). *Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework*. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. {žr. 2025 m. spalio 30d.}. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
56. Uhn-Biel, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318 p.
57. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos vyriausybės 2011 m. lapkričio 23 d. nutarimu Nr. 1351
58. Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology. Adventures in Theory and Method (2nd Edition)*. NY: Open University Press.
59. Želvys, R. (2020). *Švietimo vadyba: teorija ir praktika*. Vilniaus universiteto leidykla. Vilnius.
60. Žyžiūnaitė, V., Sabaliauskas, V. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

PRIEDAI

1 priedas

Kokybinio tyrimo klausimynas informantams

Gerbiama(s) informante,

Aš, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Vadybos studijų krypties magistrantė Aušra Jankauskienė. Šiuo metu rengiu magistro darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti adaptyvios lyderystės požymius švietimo įstaigų vadovų veikloje sprendžiant pedagogų trūkumo problemą. Tyrimo duomenys bus apibendrinti ir panaudoti baigiamajame darbe, neatskleidžiant dalyvių asmeninio požiūrio ir užtikrinant gautų rezultatų anonimiškumą.

Ačiū už atsakymus!

Jūsų pareigos

Vadybinio darbo stažas metais

1. Ką Jums profesiniame kontekste reiškia adaptyvumo sąvoka? Pakomentuokite.

Klausimai tikslinimui:

- a) kaip apibūdintumėte adaptyvi organizacija, adaptyvus asmuo?
- b) kokias asociacijas Jums sukelia ši sąvoka?
- c) ką Jums reiškia adaptyvumas šiandien, kai mokyklose trūksta pedagogų?

2. Papasakokite situaciją iš savo vadovavimo praktikos, kai dėl pedagogų trūkumo, kilo probleminė situacija, kuriai nebuvo aiškaus sprendimo.

Klausimai tikslinimui:

- a) kas tuo metu Jums buvo sunkiausia?
- b) kodėl sprendimas Jums buvo neaiškus?
- c) kaip į šią problemą reagavo Jūsų komanda?

3. Papasakokite, kaip pavyko išspręsti pedagogų trūkumo problemą ir priimti tinkamą sprendimą sudėtingų iššūkių ir neapibrėžtumo kontekste?

Klausimai tikslinimui:

- a) Kas padėjo/trukdė priimti tokį sprendimą?
- b) Kodėl manote, jog pasirinktas sprendimas buvo tinkamas?

4. Adaptivi lyderystė grindžiama gebėjimu veikti sudėtingose, neapibrėžtose situacijose ir reikalauja ieškoti naujų veikimo būdų, mokymosi, mąstymo ir bendruomenės susitelkimo, pakomentuokite, kokių naujų veikimo būdų reikėtų Jūsų organizacijoje sprendžiant pedagogų trūkumo problemą?

Klausimai tikslinimui:

- a) Kaip turėtų atrodyti „kitoks“ veikimas?
- b) Kas turėtų imtis šio veikimo?

5. Papasakokite atvejį iš savo vadovavimo praktikos, kai pedagogų trūkumo situacijoje pasireiškė kolektyvinė atsakomybė.

- a) Kas paskatino komandą imtis atsakomybės?
- b) Kas gali trukdyti imtis šios atsakomybės?
- c) Ar Jums kaip vadovui padeda, kai „veikia“ komanda?

Tyrimo dalyvaujančio asmens sutikimas

Tyrimas „Švietimo įstaigų vadovų adaptyvios lyderystės pedagogų trūkumo kontekste“

Tyrėjo vardas, pavardė ir statusas: Aušra Jankauskienė, Magistro studijų studentė, Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija. Vadybos studijų programa.

Tyrėjo el. paštas: jausra71@gmail.com

Trumpas tyrimo aprašymas.

Tyrimo tikslinė grupė – 12 švietimo įstaigų vadovų (direktorių ir direktoriaus pavaduotojų ugdymui).

Tyrimo tikslas – nustatyti adaptyvios lyderystės požymius švietimo įstaigų vadovų veikloje sprendžiant pedagogų trūkumo problemą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti adaptyvios lyderystės sampratos esmę.
2. Identifikuoti adaptyvios lyderystės pagrindinius elementus, atskleidžiant skirtumus nuo kitų lyderystės tipų.
3. Atskleisti techninių ir adaptyvių iššūkių ypatumus, stiprybes ir trūkumus.
4. Nustatyti adaptyvios lyderystės proceso etapus ir atskleisti jų turinį.
5. Identifikuoti adaptyvios lyderystės požymius švietimo įstaigų vadovų veikloje, pedagogų trūkumo kontekste.

Tyrimo metu bus renkami empiriniai duomenys atliekant individualius interviu. Taigi Jūsų bus prašoma pasidalinti savo profesine patirtimi susijusia su adaptyvia lyderyste sprendžiant pedagogų trūkumo problemą.

Jeigu turite klausimų, pageidaujate išsamiau susipažinti su tyrimo eiga, kreipkitės į Aušrą Jankauskienę aukščiau nurodytu el. paštu.

	Jei sutinkate, pažymėkite varnele	Jei nesutinkate, pažymėkite varnele
1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo informacinį lapą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	☐	☐
2. Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir, kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.	☐	☐
3. Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.	☐	☐
4. Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	☐	☐
5. Aš esu informuotas, kur kreiptis dėl tyrimo.	☐	☐
6. Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.	☐	☐
7. Aš sutinku, kad būtų daromas vaizdo įrašas (jei to prireiktų).	☐	☐
8. Aš esu informuotas, kad garso / vaizdo įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita.	☐	☐
9. Aš sutinku, kad mano pasisakymai būtų cituojami tiesiogiai neatskleidžiant mano asmens, t. y. teikiami priskiriant tam tikrą kodą.	☐	☐
10. Aš sutinku dalyvauti tyrime.	☐	☐

Dalyvio vardas, pavardė

Parašas

Data